



M 2014

DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA OPERAÇÃO DE *E-COMMERCE* PARA UM TERRITÓRIO INSULAR

CAROLINA RIBEIRO CORREIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA

À FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO EM
ENGENHARIA INDUSTRIAL E GESTÃO

Desenho e implementação de uma operação de e-commerce para um território insular

Carolina Ribeiro Correia

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Eduardo José Rego Gil Costa



FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2014-07-01

A todos que me acompanharam e apoiaram durante esta etapa.

Resumo

O comércio eletrónico está em crescimento. Cada vez mais utilizadores da Internet fazem compras *online*, tornando o *e-commerce* numa área de investimento bastante atrativa. Expandir a oferta *online* é essencial para aumentar a competitividade das empresas, ampliar a sua rede de clientes e aumentar vendas.

O mercado insular madeirense tem uma forte presença de lojas físicas Continente Modelo e teve, em 2013, um elevado incremento deste conjunto de lojas (passou de oito para dezasseis), ocupando de forma significativa e competitiva o território *offline*, com lojas de proximidade e de conveniência. A oportunidade *online* parece existir, pela experiência e sucesso em Portugal continental, em que o crescimento de ambos os canais parece potenciar-se mutuamente. Após o sucesso do crescimento orgânico no canal *offline*, surge a oportunidade do Continente Online testar a racionalidade e viabilidade da operação *online* na nova região.

Esta dissertação apresenta uma metodologia de análise para a expansão do negócio *online* do Continente e algumas recomendações para próximos passos.

Numa primeira fase foi efetuado o estudo da viabilidade económica da implementação do serviço para a nova região, através da análise do potencial do mercado e do potencial do negócio para a empresa. O potencial do mercado foi avaliado com base numa análise à região, ao potencial de clientes e suportado por um estudo de mercado de identificação do perfil do consumidor madeirense. O potencial do negócio nesse mercado foi estudado através do potencial de compra dos madeirenses, da avaliação da atratividade da indústria, da consequente previsão de vendas e da definição de um novo estudo de mercado.

Tendo em conta as particularidades da empresa, do negócio e da nova região foi estudado e conceptualizado o modelo de entrada no mercado, através da definição e comparação de diferentes hipóteses e da elaboração de um *Beliefs Audit*, corroborado com o detalhe do estudo de mercado anterior para a definição da proposta de valor.

Numa última fase foram efetuadas recomendações para a implementação da operação na nova região.

Como resultado deste projeto foi obtida a confirmação da viabilidade da operação de *e-commerce* para a Madeira. Tendo este um projeto um âmbito bastante vasto, o foco principal foi avançar com a operação não alimentar para a nova região, seguido da expansão da área alimentar numa fase de continuidade do projeto.

Design and implementation of an e-commerce operation for an insular territory

Abstract

E-commerce is growing fast. More and more internet users are shopping online, turning e-commerce into a very attractive investment. Expand online offer is essential to increase a company's competitiveness, expand its customer's network as well as to increase sales.

The Madeira island market has a strong presence in Continente Modelo physical stores and had, in 2013, a large increase in this kind of shops (went from eight to sixteen), occupying a significant and competitively offline territory, with local and convenience shops. The online opportunity seems to exist, by the experience and success obtained in continental Portugal, where the growth of both channels seems to enhance mutually. After the success of the organic growth in the offline channel, the opportunity arises for Continente Online to test the rationality and feasibility of the online operation in the new region.

This dissertation presents an analysis methodology for expanding the Continente Online business and some recommendations for next steps.

Initially the study of the economic viability of the service implementation for the new region was performed by analyzing the market potential and the business potential for the company. The market potential was evaluated based on the detail analysis of the region and on the customer's potential, and was supported by a market research of the Madeiran consumer profile identification. The business potential in this market has been studied through the buying potential of Madeira people, the assessment of industry attractiveness, the resulting sales forecast and the setting of a new market research.

Taking into account the company's particularities, the business and the new region, a model to market entry was studied and conceptualized, by defining and comparing different hypotheses and by drawing up a Beliefs Audit, backed up by the results of the market research, to define the value proposition.

In the last phase recommendations were made for the implementation of the operation in the new region.

As a result of this project, it was confirmed the feasibility of the e-commerce operation in Madeira. Having this project a very broad scope, the main focus was to go forward with the Non-food operation for the new region, followed by the expansion of the Food area at a more advanced phase of the project.

Agradecimentos

Ao Professor Eduardo José Rego Gil Costa pela sua orientação e colaboração ao longo de todo o projeto.

Ao Dr. Pedro Miguel Pereira Santos pelo seu apoio, disponibilidade e conhecimentos transmitidos, que permitiram o sucesso deste projeto.

A toda a equipa de *e-commerce* da Sonae MC pelo seu espírito de integração nato, tempo disponibilizado e partilha de informação, sem os quais o meu trabalho não teria sido possível.

À minha família e amigos pela motivação e apoio incondicional.

Índice de Conteúdos

1. Introdução	1
1.1 Apresentação da empresa	1
1.2 Contextualização do projeto no departamento de <i>e-commerce</i>	2
1.3 Método seguido no projeto	3
1.4 Temas Abordados e sua Organização no Relatório	3
2. Enquadramento teórico	4
2.1 E-business e <i>e-commerce</i>	4
2.2 Modelos de negócio	6
2.3 Entrada em novos mercados	9
2.4 Cadeia de abastecimento	11
2.5 Métodos de previsão	14
3. Apresentação da situação inicial da empresa	18
3.1 Modelo de negócio	18
3.2 Contextualização	19
4. Apresentação do estudo da viabilidade da expansão do negócio	23
4.1 Avaliação do potencial do mercado	23
4.2 Análise do potencial do negócio	28
4.3 Conclusão da viabilidade do projeto	36
5. Apresentação do estudo e definição do modelo de entrada	37
5.1 Definição e comparação das hipóteses	37
5.2 Realização de um <i>Beliefs Audit</i>	39
5.3 Estudo de mercado	40
5.4 Conclusão do modelo de entrada	40
6. Implementação da operação	41
6.1 Operação alimentar	41
6.2 Operação não alimentar	43
7. Conclusões e perspectivas de trabalho futuro	49
Referências	51
ANEXO A: Principais modelos de negócio para o comércio eletrónico B2B	53
ANEXO B: Tela de modelo de negócio	54
ANEXO C: Comparação entre os principais meios de transporte	55
ANEXO D: Métodos de previsão	56
ANEXO E: Análise da concorrência <i>online</i> do COL em Portugal continental	57
ANEXO F: Determinação dos dados para o modelo de regressão	60
ANEXO G: <i>Outputs</i> dos modelos de regressão obtidos pelos métodos <i>Stepwise</i> , <i>Backward</i> e <i>Forward</i>	61
ANEXO H: <i>Output</i> do modelo de regressão final	65
ANEXO I: <i>Output</i> do teste de Pesaran-Pesaran	71
ANEXO J: <i>Output</i> dos testes de normalidade	72
ANEXO L: Relatório realizado após o <i>Beliefs Audit</i>	74

ANEXO M: Apresentações para ações de formação dos colaboradores da operação alimentar na Madeira.....	76
---	----

Siglas

3PL – *Third Party Logistics*

AT – Autoridade Tributária e Aduaneira

BA – *Beliefs Audit*

BO – *Back Office*

CC – Cartão de Crédito

COL – Continente Online

DEM – Departamentos de Estudos de Mercado

DPH – Drogaria, Perfumaria e Higiene

DQMR – Desvio Quadrático Médio Residual

DREM – Direção Regional de Estatística da Madeira

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EQM – Erro Quadrático Médio

HORECA – Hotéis, Restaurantes e Cafés

HP – Hewlett-Packard

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

LT – *Lead time*

MB – Multibanco

NL – *Newsletters*

PIB – Produto Interno Bruto

RAM – Região Autónoma da Madeira

SONAE – Sociedade Nacional de Estratificados

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TI – Tecnologias de Informação

VIF – *Variance Inflation Factor*

Índice de Figuras

Figura 1 – Representação dos negócios e parcerias da Sonae. Fonte: Sonae (2014)	1
Figura 2 - Representação de diversos tipos de cadeia de abastecimento. Fonte: Vanelslander, Deketele e Van Hove (2013)	14
Figura 3 - Tela do modelo de negócio do Continente Online	18
Figura 4 - Cadeia de abastecimento para a gama alimentar	20
Figura 5 - Cadeia de abastecimento para a gama não alimentar	21
Figura 6 - Localização das lojas <i>offline</i> da Madeira. Adaptado de: maps.google.pt	22
Figura 7 – Processo de estudo da viabilidade de expansão do negócio <i>online</i>	23
Figura 8 - Segmentos de valor	26
Figura 9 - Processo de planeamento da pesquisa de <i>marketing</i>	27
Figura 10 - Hábitos de consumo <i>online</i> dos madeirenses e principais <i>sites</i> de compra	27
Figura 11 - Metodologia do estudo e definição do modelo de entrada	37
Figura 12 – Definição do <i>Beliefs Audit</i> a realizar	39
Figura 13 - Principais resultados do <i>Beliefs Audit</i>	40
Figura 14 - Processo para implementação da operação não alimentar para a Madeira	44
Figura 15 - Avaliação de categorias não alimentares do Continente Online	48

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais modelos de receitas online. Adaptado de: Laudon e Traver (2009).....	7
Tabela 2 - Tipos de métodos de previsão. Adaptado de: Reid e Sanders (2013)	15
Tabela 3 - Lojas Continente com operação de <i>e-commerce</i> alimentar.....	20
Tabela 4 - Concorrência alimentar direta do Continente Online.....	31
Tabela 5 - Análise SWOT do Continente Online	36
Tabela 6 - Comparação entre hipóteses de modelo de entrada no novo mercado.....	39
Tabela 7 - Estudo das lojas da Madeira para abertura da operação alimentar.....	41
Tabela 8 - Análise dos municípios da Região Autónoma da Madeira	42
Tabela 9 - Distribuição do peso das encomendas do negócio X	45
Tabela 10 - Proposta de valor para a Madeira	47
Tabela 11 - <i>Roadmap</i> de implementação dos negócios não alimentares para a Madeira	48

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - População, densidade populacional e desemprego em várias zonas do país	23
Gráfico 2 - Ganho médio mensal e o poder de compra de várias zonas do país	24
Gráfico 3 - Evolução da proporção de agregados familiares com ligação à internet em casa em Portugal continental e na RAM	24
Gráfico 4 – Utilização da Internet e compras <i>online</i> , em 2013	24
Gráfico 5 - Diferencial de concentração dos clientes <i>online</i> e <i>offline</i> de Portugal continental nos segmentos de faixa etária	25
Gráfico 6 - Distribuição dos clientes do Funchal por faixa etária	25
Gráfico 7 - Diferencial de concentração dos clientes <i>online</i> e <i>offline</i> de Portugal continental nos segmentos de agregado familiar.....	25
Gráfico 8 - Distribuição dos clientes do Funchal por dimensão do agregado familiar	26
Gráfico 9 - Diferencial de concentração dos clientes <i>online</i> e <i>offline</i> de Portugal continental nos segmentos de valor.....	26
Gráfico 10 - Distribuição dos clientes do Funchal por valor.....	26
Gráfico 11 - Visualizações diárias e tempo médio de visita ao Continente.pt	28
Gráfico 12 - Tendência de crescimento do valor da procura na Madeira.....	29
Gráfico 13 - Origem das encomendas alimentares	30
Gráfico 14 – Referências da gama alimentar encomendadas	30
Gráfico 15 - Origem das encomendas não alimentares	30
Gráfico 16 - Referências da gama não alimentar encomendadas	31
Gráfico 17 - Análise das cinco forças de Porter para a gama alimentar na Madeira.....	32
Gráfico 18 - Análise das cinco forças de Porter para a gama não alimentar na Madeira.....	33
Gráfico 19 - Conta de exploração para a gama Não Alimentar na Madeira	37
Gráfico 20 - Conta de exploração para a gama Alimentar total na Madeira	38
Gráfico 21 - Conta de exploração para a gama Alimentar expedida a partir de Portugal continental	38
Gráfico 22 - Comparação entre o EBITDA das diferentes hipóteses.....	38
Gráfico 23 - Custos unitário do envio de uma encomenda do negócio X para a Madeira	46
Gráfico 24 - Comparação entre resultados unitários de cada negócio na Madeira	46
Gráfico 25 – Volume de vendas e número de encomendas previstos para a Madeira	47

1. Introdução

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. O projeto foi realizado em ambiente empresarial no departamento de *e-commerce* da divisão de retalho alimentar da Sonae – a Sonae MC – e decorreu no período de 10 de fevereiro a 27 de junho de 2014.

1.1 Apresentação da empresa

Sonae

A Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados - foi fundada em 1959 e a sua única atividade consistia na produção de termolaminados decorativos. Com o crescimento do setor e a sua vontade de expansão apostou na diversificação através de aquisições e na criação de novos negócios. Os negócios *core* da Sonae são o retalho alimentar – Sonae MC (Modelo Continente) – e o retalho não alimentar – Sonae SR (*Specialized Retail*). Atualmente, possui também parcerias *core* ao nível dos centros comerciais e das telecomunicações – Sonae Sierra e Sonaecom, respetivamente (Figura 1).



Figura 1 – Representação dos negócios e parcerias da Sonae. Fonte: Sonae (2014)

Sonae MC

A abertura do primeiro hipermercado em Portugal em 1985, o Continente de Matosinhos, introduziu um novo conceito de “hipermercado” que veio revolucionar os hábitos de consumo dos portugueses. Estes passaram a ter acesso a milhares de produtos concentrados num único local e aos melhores preços.

Desde cedo, a marca Continente procurou inovar e adaptar-se às necessidades dos consumidores. Trazendo para o mercado conceitos atrativos (como, por exemplo, o cartão de fidelização Continente, em 2007), consolidou-se gradualmente como símbolo de confiança e preferência. Em 2014 foi eleita, pelo décimo segundo ano consecutivo, Marca de Confiança dos Portugueses, na categoria Hiper/supermercados¹. Nos dias de hoje, o Continente possui uma imagem fortíssima, sendo uma referência no país pela sua vasta gama de produtos, com

¹ http://www.selecco.es.pt/1/2014_714038.html [acedido a 14-06-2014]

elevada qualidade e aos melhores preços. Segundo um estudo da *Marktest Reputation Index*², o Continente é a marca de distribuição com maior índice de reputação em Portugal.

Atualmente, o retalho alimentar da Sonae apresenta-se ao consumidor em vários formatos: hipermercados (Continente e Continente Modelo), supermercados de conveniência (Continente Bom Dia), cafetaria e restaurantes (Bom Bocado), ótica e saúde (Well's) e livraria (Book.it).

Departamento de e-commerce

O departamento de *e-commerce* é responsável pelos negócios de comércio eletrónico da Sonae MC, nomeadamente o lançamento e gestão da plataforma Continente Online (COL), também referido no presente relatório como loja *online* do Continente.

O COL foi criado em 2001, assim que se viram reunidas as condições tecnológicas, económicas e de mercado. É pioneiro nas entregas *online* em Portugal, apesar da Sonae MC não ter sido a primeira empresa de retalho a implementar um serviço de entregas alimentares pela Internet – em 1998, o Grupo Jerónimo Martins lançou o Pingo Doce *Online*, serviço que foi suspenso em 2003³, segundo a imprensa nacional, devido ao “fraco valor e dimensão” do mercado⁴. A loja *online* do Continente mantém-se em atividade no mercado há treze anos e sabe inovar e adaptar-se às necessidades dos seus clientes, oferecendo uma gama variada de produtos, promoções e campanhas exclusivas.

1.2 Contextualização do projeto no departamento de e-commerce

Atualmente, o Continente Online é operado a partir de quinze lojas físicas, escolhidas de acordo com a sua área de influência geográfica e proximidade dos clientes. As lojas encontram-se atualmente nas regiões do Grande Porto e Grande Lisboa, Centro, Minho, Beiras e Algarve. Cada loja física serve zonas próximas de si, não estando todas as regiões de Portugal abrangidas pelo serviço de entregas *online* do Continente.

Na busca de um modelo de negócio sustentável, a empresa sentiu a necessidade de dar um novo impulso à sua plataforma *online* e de aumentar as suas vendas. Prevendo uma oportunidade de negócio na região da Madeira, surgiu a necessidade de estudar o novo mercado.

Com este projeto pretende-se decidir se a abertura de uma nova operação de preparação e entrega de encomendas na plataforma de *e-commerce* na Madeira é viável, sendo fundamental analisar e comparar o potencial do mercado com o potencial do negócio desse mercado. Consequentemente é necessário estudar qual o melhor modo de entrar neste novo mercado, nomeadamente a proposta de valor para a nova região, comparando diferentes hipóteses.

Resumindo, o presente projeto tem três objetivos: sustentar a decisão de viabilidade da implementação de uma nova operação *online* para a Região Autónoma da Madeira, estudar o modelo de entrada no novo mercado e implementar a operação.

² <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d40.aspx> [acedido a 14-06-2014]

³ <http://www.pingodoce.pt/pt/o-pingo-doce/historia> [acedido a 24-04-2014]

⁴ <http://publico.pt/economia/noticia/jeronimo-martins-suspende-pingo-doce-online-a-partir-de-1-de-julho-1151144> [acedido a 24-04-2014]

1.3 Método seguido no projeto

O projeto foi iniciado com um período de três semanas de integração na empresa, cujo objetivo foi fornecer um contexto geral do funcionamento da mesma. A integração permitiu uma melhor perceção de todos os negócios da empresa (negócios *core* e novos negócios) e conhecimento dos principais procedimentos em áreas relevantes, como as operações (alimentar e não alimentar), o atendimento ao cliente, a gestão de clientes institucionais, o planeamento e o controlo de entregas e o desenvolvimento das tecnologias de informação.

Seguidamente procedeu-se à pesquisa de suporte à análise da viabilidade da expansão do Continente Online para o novo mercado geográfico. Esta pesquisa envolveu a recolha de dados primários da empresa e de dados secundários (por exemplo, da base de dados do Instituto Nacional de Estatística e da Eurostat, autoridade estatística da União Europeia), as análises do potencial do mercado e do negócio e as conclusões sobre a análise de viabilidade.

Numa terceira fase foi elaborado um estudo com o objetivo de analisar a melhor forma para a empresa entrar no novo mercado. Nesta fase foram estudadas todas as hipóteses possíveis e foi realizado um *Beliefs Audit* sobre o tema com equipas multidisciplinares de especialistas. No final, após várias reuniões foi tomada uma decisão acerca do modelo de entrada.

A última fase do projeto foi dividida em duas etapas: implementação da operação alimentar e da operação não alimentar, justificada pelas diferentes tipologias e características desses negócios. A primeira incluiu a análise dos aspetos que suportam a abertura da operação alimentar e foram efetuadas algumas recomendações para a empresa. Na segunda foram definidos os negócios não alimentares exequíveis para a nova região, estudados e definidos os parceiros e métodos de distribuição, definida a proposta de valor para a Madeira, efetuada uma previsão de vendas para cada negócio e elaborado o *roadmap* de implementação da operação.

Por razões de confidencialidade, alguns valores apresentados neste relatório foram normalizados pelo valor máximo dos elementos e substituídos por:

$$f(x) = \frac{x}{Max}$$

sendo x o valor que se pretende normalizar e Max o valor máximo observado nos dados.

1.4 Temas Abordados e sua Organização no Relatório

O presente relatório está dividido em sete capítulos. Neste primeiro capítulo foi apresentado o tema do projeto e a empresa onde foi realizado e foi feita uma breve contextualização do projeto e da metodologia seguida.

O segundo capítulo, o enquadramento teórico, inclui uma contextualização dos temas mais relevantes para o projeto, tais como *e-business* e *e-commerce*, modelos de negócio eletrónicos, entrada em novos mercados, cadeia de abastecimento e métodos de previsão.

No terceiro capítulo são descritos, com maior detalhe, a situação da empresa antes da execução do projeto e o problema proposto.

No quarto e quinto capítulos são apresentadas as análises efetuadas à viabilidade da expansão do Continente Online para a nova região e ao modelo de entrada no novo mercado, respetivamente.

O sexto capítulo expõe as soluções propostas para o problema e a situação final da empresa.

No sétimo e último capítulo é feita a síntese final do trabalho realizado e são apresentadas as perspetivas de trabalhos futuros.

2. Enquadramento teórico

Nesta secção é apresentada uma contextualização teórica dos temas mais relevantes para o projeto, como *e-business* e *e-commerce*, modelos de negócio eletrónicos, entrada em novos mercados, cadeia de abastecimento e métodos de previsão.

2.1 E-business e e-commerce

Utilizando uma definição muito simples, o negócio eletrónico – ou *e-business* – é um negócio que utiliza as tecnologias de informação e comunicação de forma intensiva para maximizar valor para o cliente (Gouveia 2006). O negócio eletrónico pode ser caracterizado conforme o grau de penetração das tecnologias: uma empresa que possui lojas físicas e tem as suas operações totalmente *offline* é apelidada de *brick and mortar* (como a pequena mercearia de bairro); se uma empresa só opera *online* é uma *pure player* (como a Amazon); num caso intermédio, em que algumas atividades do negócio da empresa são desenvolvidas *online* e outras *offline* é uma *click and mortar* (como o Continente) (Fonseca e Ferreira 2006).

Uma das variáveis mais conhecidas do negócio eletrónico é o comércio eletrónico – ou *e-commerce* – que se caracteriza pela realização de uma atividade comercial por via eletrónica. As transações comerciais envolvem a troca de valor (como dinheiro) por produtos ou serviços (Laudon e Laudon 2007). Algumas tarefas mais comuns do *e-commerce* são o fornecimento de informação ao cliente acerca de determinado produto ou do seu *stock*, realização de transações associadas à compra e prestação de serviços por via eletrónica (Gouveia 2006).

As transações de *e-commerce* podem ser classificadas segundo os seus intervenientes. Considerando uma empresa que vende bens ou serviços a um cliente final, há duas categorias a ter em conta: *business-to-consumer* (B2C), modelo em que as empresas pretendem atingir clientes particulares, e *business-to-business* (B2B), em que os clientes finais são outras empresas (Laudon e Traver 2009). Um exemplo de um negócio B2C é a livraria Barnes&Noble, que vende livros, *software* e vídeos a consumidores individuais, e do B2B, a ChemConnect, vendedora web de combustível, químicos e plásticos. Existe ainda uma terceira categoria muito comum, *consumer-to-consumer* (C2C), em que um consumidor vende diretamente a outro consumidor, de que é exemplo o eBay (Laudon e Laudon 2007).

Kenneth e Jane Laudon (2007) referem algumas características únicas do *e-commerce*, que revolucionaram o comércio tradicional:

- Ubiquidade: nos dias de hoje é possível aceder à Internet a qualquer hora, em qualquer local (em casa, no trabalho e até na rua), o que aumenta a conveniência para o cliente e diminui os custos de transação, pois o cliente não precisa de se dirigir a lojas físicas.
- Alcance global: enquanto os negócios tradicionais são geralmente locais, regionais ou nacionais, a tecnologia permite expandir as fronteiras de um negócio. Pode considerar-se que o mercado potencial do *e-commerce* é a população de utilizadores de Internet.
- *Standards* universais: os *standards* técnicos da Internet e do comércio eletrónico são universais, permitindo a conexão entre quaisquer computadores. Este fator traz vantagens para os comerciantes (reduz os custos de entrada num novo mercado) e para os consumidores (diminui o esforço envolvido na procura de produtos).
- Riqueza da informação: antes do aparecimento da Internet, quanto maior fosse o alcance de uma mensagem de *marketing*, menos rico era o seu conteúdo. Hoje em dia é possível incluir texto, áudio e vídeo numa mensagem de *marketing* e fazê-la chegar a um elevado número de pessoas.

- Interatividade: o *e-commerce* aumentou a interatividade entre comerciante e cliente, pois possibilita a comunicação nos dois sentidos, por exemplo, através do envio de um e-mail ou do preenchimentos de dados num formulário.
- Densidade de informação: a Internet aumentou a quantidade e a qualidade da informação disponível, o custo de obter informação diminuiu e os preços tornaram-se mais transparentes. A informação acerca dos clientes é mais fácil de obter, permitindo às empresas a sua segmentação.
- Personalização: a tecnologia permite uma maior personalização no contacto com os clientes, por exemplo, através de *newsletters* ou promoções distintas criadas de acordo com as suas características específicas.

Resumindo, por que razão as empresas devem apostar no *e-commerce*? Lindon (2004) refere alguns motivos como: o potencial do mercado – o número de utilizadores da Internet continua a crescer (INE 2013) e as receitas do comércio eletrónico têm tido uma evolução positiva em praticamente todo o mundo (ACEPI 2013b); a alteração da forma de fazer negócio – como é o caso da Cisco; o aumento da competitividade da empresa – no caso da Banca, os custos das transações *online* são inferiores aos custos dos balcões físicos; a diversificação de canais – a utilização de canais *online* em conjunto com canais *offline* permite fidelizar maior número de clientes e aumentar a compra média, como acontece com o Continente Online; e a atração de novos clientes – a *web* permite às empresas atingir zonas geográficas mais abrangentes do que as lojas físicas.

O *e-commerce* em Portugal

A ACEPI (2013a), Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa, refere que cerca de 25% da população portuguesa faz compras *online* e que o *e-commerce* em Portugal vale atualmente 49 mil milhões de euros, representando 31% do Produto Interno Bruto (PIB). A previsão para 2017 é de que as compras *online* representem 45% do PIB nacional (Madeira 2014) e que 35% da população utilize este tipo de comércio.

O uso da Internet está a crescer em Portugal, assim como a utilização de *smartphones* e *tablets*. No final do segundo semestre de 2013, o número de utilizadores de *smartphones* era de 40,9%, representando um crescimento de 9,5% em relação ao semestre anterior, e o uso de *tablets* quase duplicou na última metade de 2013, passando de 8,8% para 15,1% (ACEPI 2014c). O aumento da confiança nos meios de pagamento *online* e da utilização de *smartphones* e *tablets* está a conduzir à expansão do *mobile*, tendência que está a marcar as estratégias de *e-commerce* das empresas de retalho, segundo Estanis Martín de Nicolás, diretor geral da PayPal para Portugal e Espanha (Madeira 2014).

A multiplicidade de canais é uma realidade que veio alterar a experiência de compra dos consumidores, possuindo cada canal os seus argumentos para agradar e atrair o cliente. Os consumidores do canal *offline* referem que gostam de experimentar e de tocar no produto, ir às compras a um local confinado e comparar escolhas pessoalmente, enquanto no canal *online*, os principais drivers de compra são a conveniência, as promoções exclusivas, os preços mais baixos e a facilidade de comparação de artigos (ACEPI 2014b). A conveniência é o principal fator de atração de clientes para o *e-commerce*, porém, os consumidores apenas compram *online* se a oferta for boa, pois esperam melhor preço, qualidade e variedade do que nas lojas *offline* (Galante, López e Monroe 2013).

Durante o quarto trimestre de 2013, cerca de 530 mil portugueses visitaram *sites* de *e-commerce* diariamente, numa média de 184 por pessoa ao longo do ano. O *site* da Fnac lidera o número de utilizadores únicos, seguido da Worten e do Continente (ACEPI 2014a).

2.2 Modelos de negócio

Por que motivo um cliente escolhe uma loja em vez de outra? O que o leva a decidir entre lojas *offline* e *online*? Cada cliente possui diferentes necessidades e valores e para ser possível responder a diferentes tipos de clientes devem existir diferentes modelos de negócio. Pode definir-se um modelo de negócio como um conjunto de atividades planeadas e desenhadas para gerar lucro num certo mercado – no comércio eletrónico, os modelos de negócio visam tirar vantagem das qualidades únicas da Internet para tornar o negócio lucrativo (Laudon e Traver 2009). As características únicas do *e-commerce* permitiram o aparecimento de novos modelos de negócio, tornando muitos dos antigos insustentáveis. No Anexo A são apresentados os modelos de negócio mais relevantes para o comércio eletrónico B2C.

Um modelo de negócio pode ser mais ou menos complexo e não possui uma estrutura definida. Contudo, para garantir que seja elaborado com sucesso, Laudon e Traver (2009) consideram que deve abranger oito componentes: a proposta de valor, o modelo de receitas, a oportunidade de mercado, o ambiente competitivo, as vantagens competitivas, a estratégia de *marketing*, o desenvolvimento organizacional e a equipa de gestão. Embora os dois primeiros elementos sejam os mais importantes, os restantes não devem ser subvalorizados ou esquecidos, sendo essenciais para perceber o porquê do sucesso ou insucesso de um negócio.

Proposta de valor

No setor do retalho alimentar em Portugal, a competitividade é muito elevada e os principais *players* combatem ferozmente pelo preço mais baixo. Consequentemente, os consumidores tornaram-se mais exigentes e procuram mais valor nas suas escolhas. A chave para um negócio de sucesso é encontrar a melhor oferta de valor para os clientes. A proposta de valor descreve o valor que uma empresa se propõe a oferecer aos seus clientes e é com esta que a empresa pretende mostrar aos consumidores que o seu valor é superior ao dos concorrentes, atraindo-os para o seu produto/serviço (Osterwalder, Pigneur e Rocha 2010).

A grande diferença do comércio eletrónico para o tradicional reside na personalização e customização de ofertas (como promoções exclusivas para cada tipo de cliente), na simplificação da transação (a entrega de produtos é tarefa do vendedor) e na redução dos custos de procura de artigos e da descoberta de preços (Laudon e Traver 2009). Segundo Helbling, Leibowitz e Rettaliata (2011), numa publicação da *McKinsey Quarterly*, os *e-tailers* devem considerar alguns fatores para aumentar a perceção em relação à sua proposta de valor:

- Experiência de compra – “Interface atrativa? *Website* simples e de fácil utilização?”
- Confiança – “Os clientes conhecem o retalhista e sentem confiança para encomendar através do seu *website*? Os meios de pagamento são variados e seguros?”
- Gama de produtos – “A gama é abrangente, com vários níveis de qualidade e preço?”
- Política de devoluções – “Os processos de troca e devolução são simples?”
- Custo de entrega – “O custo de entrega é razoável?”
- Programas de fidelização – “Possui cartões de fidelização com vantagens exclusivas?”

Por exemplo, os elementos principais da proposta de valor da FreshDirect, vendedora *online* de produtos frescos diretamente do produtor, são a qualidade e frescura da gama, os preços baixos, a conveniência das entregas (em casa dos clientes, à noite) e a economia de tempo (a seleção dos produtos perecíveis consome mais tempo) e para a Amazon é a incomparável variedade de artigos e a conveniência (os clientes podem procurar por qualquer livro sem sair de casa e o *stock* dos produtos pode ser consultado no momento) (Laudon e Traver 2009).

Modelo de receitas

Esta componente, também designada por modelo financeiro, descreve como a empresa gera receitas e produz retorno dos investimentos efetuados. Segundo Laudon e Traver (2009) há cinco grandes modelos de receitas para o comércio eletrónico que podem ser usados individualmente ou combinados – a Tabela 1 apresenta alguns exemplos de empresas que usam estes modelos e a principal fonte de receita de cada um.

Tabela 1 - Principais modelos de receitas online. Adaptado de: Laudon e Traver (2009)

<i>Modelo de receitas</i>	<i>Exemplos</i>	<i>Origem das receitas</i>
Publicidade	Yahoo	Taxas de anunciantes em troca de publicidade
Subscrição	WSJ.com	Taxas de assinantes em troca de acesso a conteúdos/serviços
Taxa de transação	eBay	Comissões para ativar ou executar uma transação
Vendas	Amazon	Vendas de bens, informação ou serviços
Filial	MyPoints	Taxas para referências de negócios

Oportunidade de mercado

Este elemento do modelo de negócio refere-se ao *marketspace* pretendido da empresa (a área, em termos de valor comercial, na qual a empresa pretende operar) e às oportunidades financeiras desse *marketspace*. Um *marketspace* é composto por vários segmentos de mercado (por exemplo, no comércio B2B há organizações de pequena e grande dimensão), em que a oportunidade realista de uma empresa num dado mercado é o potencial de receitas de cada um dos segmentos que pretende servir (Laudon e Traver 2009).

Ambiente competitivo

A análise do ambiente competitivo de uma empresa é essencial para perceber o estado do mercado (se saturado, se inexplorado, ...). A análise da competitividade da indústria ultrapassa os *players* estabelecidos. No estudo do ambiente competitivo devem estar incluídas outras empresas que fornecem o mesmo tipo de produtos e atuam nos mesmos segmentos (as operações, a quota de mercado e a rentabilidade), mas é igualmente necessário analisar a ameaça de potenciais entradas de concorrentes e de produtos substitutos bem como o poder de negociação dos clientes e fornecedores desse mercado (Laudon e Traver 2009). Porter (1985, 1989) designou estas componentes como as cinco forças que controlam a concorrência numa indústria – a estratégia de uma empresa suporta o seu posicionamento na indústria para se defender contra as cinco forças competitivas ou até para as influenciar e as usar a seu favor, alterando a atratividade da indústria.

Vantagem competitiva

Vantagem competitiva é a vantagem que uma empresa tem relativamente aos concorrentes, resultante do valor que é capaz de criar para os seus clientes e que excede o custo em o criar (Porter 1985). As empresas adquirem vantagem competitiva quando possuem acesso a fatores que a concorrência não possui, por exemplo, quando produz um produto ou serviço superior e/ou o vende num mercado a preço inferior aos seus concorrentes (Laudon e Traver 2009).

Lindon (2004) descreve a vantagem competitiva como uma competência específica, durável e adaptável ao mercado, que cria uma concorrência imperfeita e conduz a rentabilidades superiores. Por outras palavras, para uma empresa manter a sua vantagem competitiva, os concorrentes não a podem conseguir replicar, devendo ser única, difícil de imitar e

sustentável. Uma vantagem deve ser sustentada pelo menos até a empresa começar a gerar lucro. Para tal, as organizações devem fazer uma análise interna (para perceber as possibilidades de entrada num novo mercado), estudar as implicações dessa entrada para os concorrentes e compreender o mercado (maturidade e dimensão, entre outros). Se concluírem que o mercado é viável, então é fundamental perceber quais os mecanismos necessários para conseguir gerar lucros nesse mercado (Vangkilde 2005).

Uma empresa pode adquirir a chamada *first-mover advantage* resultante de ser pioneira num dado mercado (Laudon e Traver 2009). Vangkilde (2005) amplia o conceito e descreve um *first-mover* como gerador de lucro devido à entrada antecipada num mercado, que pode ser feita através da produção de um novo produto, da utilização de um novo processo ou da entrada num novo mercado.

Os pioneiros possuem muitas vantagens ao entrarem num novo mercado, como o estabelecimento de uma reputação de líder, o acesso e a seleção dos melhores canais, a definição de *standards* para forçar entrantes tardios a adoptá-los, os lucros antecipados ou as barreiras institucionais contra imitadores. Porém podem defrontar-se com algumas desvantagens, como o suporte de custos associados ao pioneirismo (como a educação da população e aprovações), a incerteza da procura, as mudanças das necessidades dos consumidores ou as imitações que aparecem após a exposição do *first-mover* (Porter 1985).

A primeira empresa a entrar num mercado deve conseguir criar barreiras à entrada, caso contrário, pode rapidamente desaparecer a sua capacidade de obter vantagem competitiva (Fonseca e Ferreira 2006). A Amazon é um bom exemplo de uma empresa de comércio eletrónico que conseguiu manter a sua vantagem competitiva de *first-mover* por longos períodos de tempo, ao construir uma base de clientes fiéis e possuir uma interface única e difícil de imitar (Laudon e Traver 2009). No entanto, uma empresa não se deve apoiar apenas nas vantagens adquiridas por pioneirismo, pois estas não são permanentes, devendo complementá-las para garantir a longevidade do negócio (Vangkilde 2005).

Estratégia de marketing

A estratégia de *marketing* refere como uma empresa pretende entrar num novo mercado e promover os seus produtos ou serviços para atrair clientes. O sucesso da empresa num novo mercado pode ser ditado pela sua estratégia de *marketing*, pelo que é necessário que esta seja coerente e eficaz (Laudon e Traver 2009). Segundo Lindon (2004), as principais etapas da elaboração desta estratégia são: a elaboração de análises-diagnóstico interna e externas (do meio envolvente, concorrência e mercado), a elaboração de uma análise SWOT (das forças - *strengths*, fraquezas - *weaknesses*, oportunidades - *opportunities* e ameaças - *threats*), a formulação dos objetivos da estratégia de *marketing*, a definição das opções estratégicas de *marketing* (como os alvos, o posicionamento, a política de marca e a escolha das prioridades de ação), a organização dos planos de ação e a avaliação dos planos de ação de *marketing*.

Desenvolvimento organizacional

O plano de desenvolvimento organizacional de uma empresa refere como está organizado o trabalho a ser elaborado. Muitas empresas que tentam explorar o comércio eletrónico falham por não possuírem duas componentes necessárias de suporte: estrutura organizativa e valores culturais (Laudon e Traver 2009).

Equipa de gestão

A equipa de gestão tem como função aplicar o modelo de negócio definido e, se necessário, ser capaz de o alterar. Um bom gestor deve possuir experiência e usar esse atributo para se adaptar a novas situações (Laudon e Traver 2009).

Osterwalder, Pigneur e Rocha (2010) descrevem um modelo de negócio em nove componentes que cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O modelo é construído através de uma Tela (Anexo B), que constitui uma ferramenta simples e visual onde estão representadas as nove componentes:

- Segmentos de Clientes: descreve os grupos de clientes que a empresa pretende servir.
- Proposta de Valor: descrita anteriormente, refere quais os benefícios e os produtos/serviços que uma empresa oferece a um dado segmento de clientes.
- Canais: explica como ocorre a comunicação entre a empresa e os seus clientes (por exemplo, através de lojas próprias e vendas *online*, entre outros).
- Relações com os Clientes: clarifica que tipo de relações a empresa quer estabelecer com cada segmento de clientes.
- Fluxos de Rendimento: análoga ao elemento modelo de receitas descrito previamente, apresenta o modo da empresa gerar receitas a partir dos vários segmentos de clientes.
- Recursos-Chave: expõe os recursos mais importantes para a oferta da proposta de valor, que podem ser físicos (como infraestruturas), intelectuais (como as competências e a marca), humanos ou financeiros.
- Atividades-Chave: descreve as atividades principais da empresa, por exemplo, a produção para empresas transformadoras, a resolução de problemas para consultoras, hospitais ou outras empresas prestadoras de serviços e a plataforma/rede para organizações como o eBay ou a Microsoft.
- Parcerias-Chave: refere os fornecedores e parceiros da empresa. As parcerias são geralmente formadas para adquirir ou otimizar a afetação de recursos ou atividades e reduzir custos ou riscos. Alguns tipos de parcerias são alianças estratégicas entre concorrentes ou não concorrentes, relações entre empresa e fornecedores e empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios.
- Estrutura de Custos: descreve os custos mais relevantes da empresa quando opera um modelo de negócio (como custos fixos, variáveis, economias de escala e de âmbito).

2.3 Entrada em novos mercados

Apesar das inúmeras oportunidades do comércio eletrónico existe um conjunto de desvantagens que tornam a entrada num novo mercado um risco para as empresas (Ferreira e Cunha 2006):

- A perda de poder negocial: os clientes possuem mais informação sobre produtos e fornecedores, aumentando o seu poder negocial.
- A redução de barreiras à entrada: não há necessidade de ter uma força de vendas estável ou acesso a canais existentes.
- O aumento da competitividade: com a redução das barreiras à entrada há maior possibilidade de entrada de concorrentes e as necessidades dos clientes podem ser satisfeitas com produtos substitutos.
- A importância da presença física: as lojas físicas reforçam a imagem de marca de uma empresa e permitem aos clientes tocar e experimentar os produtos.
- A perceção de insegurança nas transações: muitos consumidores sentem receio de comprar *online* devido aos meios de pagamento disponíveis.

- A dificuldade na atração dos consumidores: por exemplo, devido ao excesso de informação na Internet ou por aversão à tecnologia.
- A interação com os clientes: o *e-commerce* veio facilitar a comunicação entre empresa e clientes, o que torna mais difícil mantê-los satisfeitos, pois têm maiores expectativas em relação ao serviço.

Horn, Lovallo e Viguerie (2005) consideram que a combinação de análises externa e interna robustas aumenta a possibilidade de tomar boas decisões de entrada e de contornar muitos destes inconvenientes. Antes de ser tomada qualquer decisão há indicadores externos que as empresas podem analisar para prever o sucesso da entrada no novo mercado:

- Dimensão da entrada relativamente à escala de eficiência mínima: as empresas tem mais probabilidade de sucesso num novo mercado quanto mais próximas estiverem da escala de eficiência mínima da indústria no momento de entrada.
- Relação portefólio-mercado: a empresa terá mais probabilidade de êxito quanto mais próximo o seu portefólio atual estiver do portefólio do novo mercado.
- Recursos complementares: na entrada de um novo mercado, os bens e capacidades principais de uma empresa ditam o seu sucesso, mas não são fatores diferenciadores. Cada vez é mais importante a distinção da concorrência, que apenas é possível com bons recursos complementares, como o *marketing* ou o serviço de apoio ao cliente.
- Ordem de entrada: *first-movers* poderão ter vantagem sobre concorrentes mais lentos.
- Estado do ciclo de vida da indústria: indica as possibilidades de sucesso da entrada no novo mercado de acordo com o estado do ciclo de vida em que se encontra a indústria (à medida que se avança nos estágios do ciclo, diminuem as hipóteses de êxito).
- Grau de inovação tecnológica: a entrada num novo mercado é tanto mais fácil quanto menos necessário for o conhecimento interno acerca da indústria.

Para uma entrada com sucesso é igualmente fundamental garantir que as decisões e análises efetuadas são imparciais. É necessário melhorar a vista interna da organização para eliminar qualquer agente tendencial da decisão, começando por atacar cinco pontos importantes:

- Proposta de valor: é muito comum as empresas considerarem, erradamente, que os recursos e bens que possuem são os fatores determinantes de sucesso no novo mercado. Para evitar decisões tendenciosas devem tentar encontrar argumentos que rejeitem a sua proposta e calcular o grau de diferença entre as suas capacidades e as necessárias no novo mercado (valor que deve ser o menor possível).
- Dimensão do mercado potencial: frequentemente são considerados cenários exageradamente otimistas na decisão de que área geográfica servir e da procura no novo mercado. Neste caso, as organizações não se devem basear nos pressupostos de crescimento atual, mas sim perceber o ciclo de vida da indústria.
- Concorrentes: na análise da concorrência no novo mercado, as empresas geralmente falham na antecipação da entrada de novos *players*. Uma possível ação é a organização de sessões de *brainstorming* sobre possíveis novas entradas.
- Estimativas de receitas: as previsões raramente são perfeitas, contudo podem ser totalmente erradas se não forem consideradas as possíveis respostas dos concorrentes. Neste caso, as empresas podem organizar exercícios de discussão de possíveis atitudes dos *players* do mercado.

- Estimativas de custos: um dos erros mais comuns das empresas neste aspeto é subestimar o tempo e o custo das atividades, devendo, para contrariar esta situação, considerar cenários pessimistas e, se necessário, contratar analistas independentes.

2.4 Cadeia de abastecimento

A cadeia de abastecimento é a rede de atividades que permite entregar um produto ou serviço final ao consumidor. Estas atividades podem incluir o fornecimento de matéria-prima, a produção e a montagem do produto, a armazenagem, a entrada e o acompanhamento de pedidos de encomendas, a distribuição e a entrega do produto ou serviço ao consumidor. Os sistemas de informação facilitam a partilha de dados entre membros da cadeia de abastecimento (Reid e Sanders 2013; Jacobs e Chase 2011).

A gestão da cadeia de abastecimento integra a coordenação e a gestão de todas as atividades da cadeia de abastecimento, interligando fornecedores, transportadores, departamentos internos, operadores logísticos e sistemas de informação de modo a reduzir o custo global do processo e a melhorar a qualidade e o serviço de entrega (Reid e Sanders 2013). O objetivo da gestão da cadeia de abastecimento é entregar, de forma otimizada, o produto certo, no local certo e no momento certo, enquanto se gera o maior lucro possível (Meredith e Shafer 2011).

A necessidade de gerir melhor a cadeia de abastecimento é impulsionada por fatores como o aumento da competitividade global (que aumenta a pressão para a redução de custos e o aumento da qualidade, da funcionalidade e da capacidade de resposta), o *outsourcing* (quanto maior a necessidade de transporte, mais elevados são os preços da distribuição), o *e-commerce* (tornou o *outsourcing* mais fácil e barato), os ciclos de vida (os clientes querem melhores preços e mais variedade, qualidade e rapidez, que reduz o ciclo de vida dos produtos e implica a alteração constante das cadeias de abastecimento) e a maior complexidade das cadeias de abastecimento (requerem mais atenção e melhor gestão) (Meredith e Shafer 2011).

Tal como as indústrias de produção, as indústrias de serviços também podem beneficiar da gestão da cadeia de abastecimento. Por exemplo, no caso de um *e-tailer* – retalhista que atua *online* – a gestão da cadeia de abastecimento pode ser usada para integrar fornecedores externos, operações internas (como o processamento de encomendas e o *picking*) e distribuição (Reid e Sanders 2013).

Influência do comércio eletrónico

Com a Internet, o consumidor ganhou capacidade de pesquisar, avaliar, comparar e adquirir produtos de forma simples e rápida. Ao reduzir os custos de procura e transação para o consumidor, o *e-commerce* deslocou o poder dos fornecedores para o cliente. É cada vez mais importante que as empresas se diferenciem, fornecendo mais valor nos seus produtos e serviços (Reid e Sanders 2013).

A Internet revolucionou o modo como as pessoas obtêm informação, compram e comunicam e, consequentemente, o modo como as empresas devem coordenar e executar as suas operações (Jacobs e Chase 2011). O grande desafio das organizações nos dias de hoje é entregar ao cliente exatamente aquilo que encomendou, no tempo prometido. A Kozmo, empresa *online* de entregas ao domicílio fundada em 1997, comprometia-se a entregar todas as encomendas em casa dos clientes em menos de uma hora. Com a sua rápida expansão, aumentaram as dificuldades em gerir as suas operações e, assim, em cumprir a sua promessa. Os resultados foram excessos de *stock*, falhas nos prazos de entrega e perda de lucros. Não conseguindo reestruturar as suas operações, encerrou os seus serviços em 2001. Torna-se evidente que a gestão das operações pode ditar o sucesso e o fracasso de uma empresa. Para assegurar o cumprimento das promessas e a competitividade no mercado, as empresas devem saber gerir todos os aspetos da sua operação (prever corretamente a procura, manter níveis

adequados de stock, gerir a distribuição, operar frotas e programar entregas), enquanto tentam diminuir custos e satisfazer clientes. As organizações podem inclusivamente contratar empresas externas para gerir certas atividades, fazendo *outsourcing* das mesmas. A Amazon e a Barnesandnoble.com são bons exemplos de empresas que compreendem e sabem gerir todos os aspetos do seu negócio (Reid e Sanders 2013).

Decisões logísticas

A logística é a ciência de obter, produzir e distribuir produtos para o local correto e nas quantidades certas e refere-se às funções de gestão que suportam o ciclo completo do fluxo de materiais: gestão de inventário, produção, armazenamento, redes de distribuição, transporte e processamento de informação (Meredith e Shafer 2011; Jacobs e Chase 2011). Algumas decisões críticas para o bom funcionamento do modelo de negócio estão relacionadas com o *outsourcing*, o método de transporte a utilizar e a localização das instalações da empresa.

Outsourcing

Tem-se observado um crescimento acentuado do *outsourcing* na área da logística (Jacobs e Chase 2011). *Outsourcing* é o ato de transferir atividades internas da empresa para entidades externas. A principal razão para uma empresa optar pelo *outsourcing* reside na possibilidade de se concentrar nas suas competências *core*, enquanto as atividades *standard* e não *core* são responsabilidade de terceiros especializados – como o aconselha Tom Peters, escritor norte-americano sobre práticas de gestão de negócios: “Do what you do best and outsource the rest” (Reid e Sanders 2013). Outros motivos são a redução do capital investido em infraestruturas necessárias para suportar essas atividades e o acesso a práticas e tecnologias que a empresa não consegue adquirir ou desenvolver internamente (Jacobs e Chase 2011; Meredith e Shafer 2011). A Nike, empresa de roupa, calçado e materiais de desporto, desenha os seus produtos nos Estados Unidos da América e faz *outsourcing* das atividades de produção em países estrangeiros (Meredith e Shafer 2011).

Há empresas especializadas em logística, como a UPS, DHL e FedEx, que suportam muitas das funções logísticas de outras empresas – *third-party logistics providers* (3PL) ou operadores logísticos (Jacobs e Chase 2011). Estas empresas fornecem um conjunto de serviços que incluem a distribuição dos produtos da empresa, a receção de materiais e a gestão de armazéns, do processo de compra e do processo de devolução (Meredith e Shafer 2011). A Hewlett-Packard transferiu as suas atividades de armazenamento de matérias-primas para um operador logístico, a Roadway Logistics, economizando cerca de 10% nos custos de operação de armazenagem (Jacobs e Chase 2011). A Bike World optou por transferir a sua atividade de atendimento de pedidos de encomendas para a FedEx, quando começou a vender as suas bicicletas de alta qualidade *online* e se viu sobrecarregada com respostas aos clientes e processamento e expedição manual de encomendas (Reid e Sanders 2013).

Meio de transporte

A decisão do método mais adequado de transporte de produtos desde as instalações da empresa até ao cliente final é uma decisão complexa, na qual é necessário considerar o *trade-off* entre custo, velocidade de transporte e volume (Anexo C). Para Meredith e Shafer (2011), os quatro principais meios de transporte utilizados são o rodoviário, o marítimo, o aéreo e o ferroviário, enquanto Jacobs e Chase (2011) reconhecem dois meios de transporte adicionais – por condutas e entrega em mão. Alguns fatores que devem ser considerados na tomada de decisão são o custo por unidade e o custo total do transporte, o peso e as dimensões, a perecibilidade dos produtos, o risco, a proteção (contra roubos ou condições exteriores), a possibilidade de usar toda a capacidade do meio de transporte e a dificuldade de organização do transporte (Meredith e Shafer 2011):

1. Meio rodoviário: é muito flexível no transporte terrestre para qualquer localização e fornece um bom compromisso entre volume transportado, custo e velocidade. Quase todos os produtos são movimentados usando este meio em alguma altura.
2. Meio marítimo: o navio tem capacidade para elevados pesos e volumes e os custos são muito reduzidos, no entanto, nem todos os locais são acessíveis para este tipo de transporte e o tempo de trânsito é elevado, sendo ideal para artigos não perecíveis.
3. Meio aéreo: o avião é o meio mais rápido, mas mais caro e não tem capacidade para transportar volumes elevados. É ideal para situações de urgência, artigos de pequenas dimensões, de valor elevado e perecíveis.
4. Meio ferroviário: o uso do comboio tem um custo muito acessível, mas o tempo de viagem pode ser elevado e irregular, pois está dependente da infraestrutura ferroviária.
5. Por condutas: usado principalmente para gases (gasodutos) e líquidos (oleodutos), materiais que não necessitam de embalagem. É um meio que transporta volumes elevados e a entrega é rápida e económica, embora o investimento inicial seja elevado.
6. Entrega em mão: é uma atividade lenta e dispendiosa e é geralmente o último passo de todas as cadeias de abastecimento (*last mile delivery*).

Localização das instalações

A decisão da localização das instalações consiste na determinação do melhor local geográfico para as instalações de uma empresa – implica elevados investimentos e requer compromissos de longo-prazo. Esta decisão pode depender do tipo de instalações que se pretende construir, pois diferentes tipos de estabelecimento têm diferentes necessidades. Para uma correta tomada de decisão deve ser seguido um procedimento de três passos (Jacobs e Chase 2011; Reid e Sanders 2013):

- 1º. A identificação dos fatores de localização mais relevantes: apresentação dos fatores predominantes para o negócio, como a proximidade a fontes de aprovisionamento ou aos clientes, os custos, as infraestruturas, as especificidades do local e o acesso de transporte ou espaço para expansão.
- 2º. O desenvolvimento de alternativas: identificação de localizações alternativas que satisfazem os requisitos anteriormente selecionados.
- 3º. A avaliação das alternativas: são avaliadas as alternativas e é feita a seleção final; esta etapa pode ser bastante complexa, pois diferentes localizações podem cumprir diferentes requisitos.

Cadeias de abastecimento de e-commerce

Segundo Vanellander, Deketele e Van Hove (2013), na Europa Ocidental são usados três grandes tipos de cadeias de abastecimento no retalho *online* de artigos alimentares: *pure player* com frota dedicada de veículos, *pure player* com distribuição por um operador logístico e *click-and-mortar* com frota dedicada de veículos (Figura 2). A sua caracterização e alguns casos expostos pelos autores são apresentados de seguida.

Empresa pure player, com frota dedicada de veículos

Este tipo de cadeia de abastecimento é geralmente usado por *pure players* que entregam os produtos ao consumidor final através de uma frota dedicada de veículos. Para um maior serviço ao cliente, este modelo é geralmente caracterizado por curtas janelas (ou *slots*) de entrega que o cliente escolhe de acordo com a sua conveniência. A configuração da distribuição é centralizada, com a operação de *picking* a ser realizada a partir de centros de

distribuição (CD) dedicados. Neste modelo, o investimento em CD e na frota de veículos pode ser bastante elevado (quanto menor a densidade dos clientes, maior o custo de entrega das encomendas). Veja-se o caso da Webvan, um retalhista *online* dos Estados Unidos, que não conseguiu tornar o seu negócio lucrativo devido aos elevados investimentos realizados.

Empresa pure player, com distribuição por um operador logístico

Este modelo é muito semelhante ao anterior, sendo a principal diferença o modo como a encomenda é entregue ao cliente final – a distribuição é feita por um 3PL que utiliza a sua rede de distribuição para as entregas de todas as suas empresas clientes, permitindo a redução do custo de entrega da encomenda ao cliente final. Uma desvantagem é a indisponibilidade das *slots* de entrega, que diminui a qualidade do serviço ao cliente.

Empresa click-and-mortar, com frota dedicada de veículos

Os retalhistas multicanal optam, geralmente, por fazer *in-store picking* (a operação de *picking* é feita diretamente a partir das prateleiras das lojas). Este modelo tem como principais vantagens não ser necessário investir em CD e inventário (é utilizado o *stock* das lojas físicas) e a redução da distância entre o retalhista e o cliente (este modelo é usualmente aplicado quando o cliente se encontra próximo da loja física). Uma desvantagem é a canibalização do produto na prateleira, que consequentemente aumenta o nível de ruturas das encomendas e causa maior insatisfação no cliente. Usualmente, neste tipo de cadeia de abastecimento são usadas frotas dedicadas de veículos para a distribuição das encomendas ao cliente final.

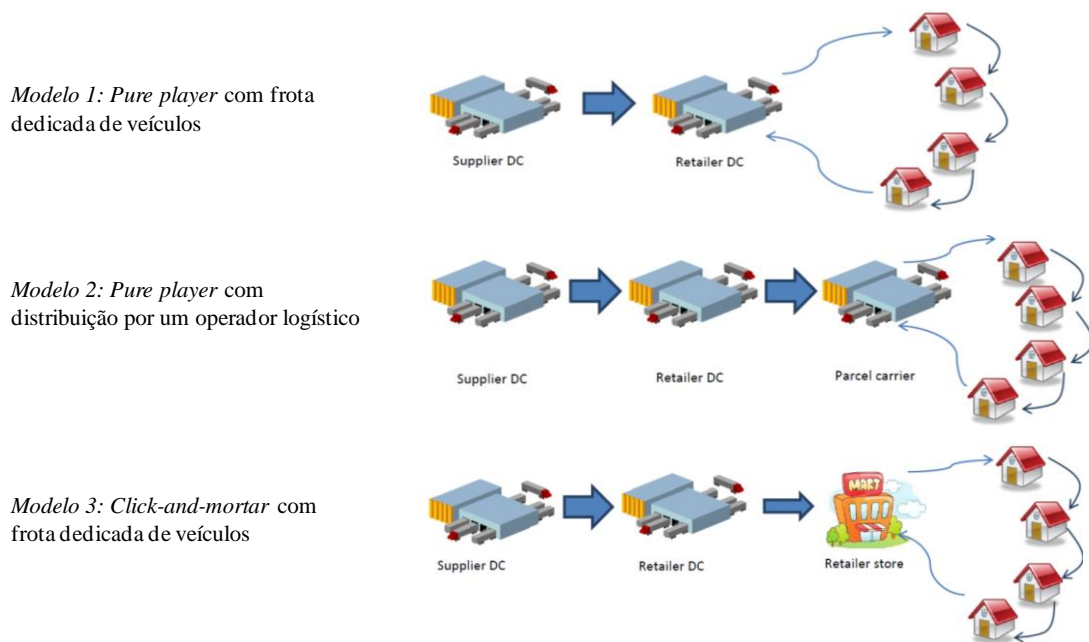


Figura 2 - Representação de diversos tipos de cadeia de abastecimento. Fonte: Vanelander, Deketele e Van Hove (2013)

2.5 Métodos de previsão

Há diversos tipos de métodos de previsão, que diferem entre si pelo seu nível de complexidade, quantidade de informação exigida e modo de gerar a previsão. Contudo há características comuns a todos eles: as previsões raramente são perfeitas e são mais precisas para horizontes temporais curtos e para grupos ou famílias de produtos em comparação com itens individuais. Os métodos de previsão podem ser divididos em dois grupos: qualitativos e quantitativos (Tabela 2). Nos primeiros, a previsão é feita de forma subjetiva pelo “previsor”, enquanto os segundos são baseados em modelos matemáticos. Por sua vez, os modelos quantitativos podem ser subdivididos em modelos de séries temporais, baseados no

pressuposto de que uma previsão pode ser gerada a partir da informação de séries temporais (observações feitas ao longo do tempo) e modelos causais, baseados no pressuposto de que a variável a ser prevista está relacionada com outras variáveis (Anexo D). (Reid e Sanders 2013)

Tabela 2 - Tipos de métodos de previsão. Adaptado de: Reid e Sanders (2013)

	<i>Métodos qualitativos</i>	<i>Métodos quantitativos</i>
Características	Subjetivos (baseados no julgamento humano) e não matemáticos	Objetivos e matemáticos
Forças	Permitem incorporar alterações do meio ambiente e informação “interna”	Consistentes e objetivos, permitem considerar muitos dados e informação
Fraquezas	Podem influenciar a previsão e reduzir a sua precisão	São tão bons quanto a informação disponível e a os dados em que se baseiam

No presente projeto, o método de previsão pretendido é do tipo quantitativo, uma vez que se pretende obter uma previsão objetiva, que não dependa do juízo humano. Devido à natureza dos dados foi selecionado um método quantitativo casual. Como se pretende utilizar diversas variáveis independentes para a previsão de uma variável dependente, foi escolhido o método de regressão linear múltipla, desenvolvido neste subcapítulo.

A regressão múltipla usa um conjunto de variáveis independentes ($X_i, i=1, \dots, p$) para prever o valor de uma variável dependente Y (Meredith e Shafer 2011):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

em que o β_0 e os β_i são os parâmetros (ou coeficientes de regressão) do modelo. O parâmetro residual ε é incluído no modelo pois tipicamente não é possível determinar o valor exato da variável dependente em função dos parâmetros, sendo provável que exista uma diferença entre o valor previsto e o valor real (erro ou resíduo). O método dos mínimos quadrados gera as estimativas dos coeficientes de regressão do modelo de modo a que os resíduos sejam mínimos (Guimarães e Cabral 2011).

A aplicação de um modelo de regressão linear múltipla pressupõe a validação dos seguintes pressupostos: as variáveis explicativas do modelo (também referidas como preditores) não estão correlacionadas, os resíduos são independentes e seguem uma distribuição normal, com valor esperado nulo e variância constante.

Muitas vezes, no desenvolvimento de modelos de regressão, é necessário lidar com *outliers* (valores aberrantes ou atípicos). Estes podem ser resultado de erros de digitação de dados, que devem ser corrigidos, ou de circunstâncias anormais, devendo ser, nesta situação, omitidos ou ajustados. Nos restantes casos, em que erros ou circunstâncias invulgares não parecem existir, é mais difícil encontrar justificação para a eliminação ou o ajuste dos *outliers*.

Meredith e Shafer (2011) referem que um modelo de regressão pode ser desenvolvido através de quatro passos: identificação das variáveis independentes a incluir no modelo, transformação dos dados, seleção das variáveis a incluir no modelo e análise dos resíduos.

No primeiro passo são identificadas as variáveis independentes que podem ter impacto na variável dependente e analisada a correlação entre elas. Quando duas variáveis independentes estão correlacionadas são incluídas no modelo, o impacto individual de cada uma pode ser prejudicado. Para evitar esta situação devem ser determinados os coeficientes de correlação (R) entre todos os pares de variáveis independentes, não incluindo no modelo ambas as variáveis se existir um elevado grau de correlação. O coeficiente de determinação (igual a R^2) fornece informação mais precisa acerca da percentagem da variável dependente que é

explicada pelas variáveis independentes. A sua interpretação é mais significativa que o coeficiente de correlação, sendo preferível a sua utilização.

No segundo passo deve ser verificado o pressuposto de que as variáveis dependente e independente são linearmente relacionadas. No caso da regressão múltipla, deve ser realizada a análise para cada variável independente com a variável dependente. Se uma ou mais análises indicarem que as variáveis não são linearmente dependentes, é possível transformar as variáveis de modo a obter-se uma relação linear.

No terceiro passo são selecionadas as variáveis que devem ser incluídas no modelo. Reid e Sanders (2013) referem dois métodos – regressivo e progressivo – e Guimarães e Cabral (2011), acrescentam os métodos exaustivo e passo a passo:

- i. Método regressivo (ou *Backward*): inicia-se com a inclusão de todas as variáveis independentes no modelo, que vão sendo retiradas, uma por iteração, se a sua presença não contribuir para explicar uma proporção significativa da variação total de Y.
- ii. Método progressivo (ou *Forward*): o modelo inicial apenas inclui a constante de regressão; em cada iteração é inserida a variável independente cuja presença isolada contribui para explicar a maior proporção significativa da variação total da variável Y.
- iii. Métodos passo a passo (ou *Stepwise*): versão combinada dos métodos anteriores; para cada passo são reexaminadas as variáveis independentes incluídas e excluídas do modelo em iterações anteriores.
- iv. Método exaustivo: são construídos todos os modelos de regressão que combinem as variáveis independentes potenciais de todas as maneiras possíveis e é escolhido o melhor modelo tendo em conta um critério de qualidade (por exemplo, a minimização do desvio quadrático médio residual).

O quarto e último passo é a análise de resíduos, que é útil para validar os pressupostos anteriormente referidos acerca dos erros – os resíduos devem ser mutuamente independentes e normalmente distribuídos, com valor esperado nulo e variância constante.

Marôco (2011) sugere a utilização do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para a construção e análise do melhor modelo. Neste caso, o primeiro passo da regressão linear consiste em estimar os coeficientes do modelo de regressão a partir de uma amostra representativa usando os estimadores apropriados. O SPSS possui ferramentas de regressão linear que eliminam a tarefa de cálculo das estimativas destes coeficientes. Numa fase inicial são desconhecidas as variáveis que conduzem ao melhor modelo, isto é, quais as variáveis independentes que devem ser incluídas. A decisão da escolha deve atentar à presença de multicolinearidade (associação entre as variáveis independentes), que poderá ter efeitos sobre o valor e sinal dos coeficientes de regressão. Diversos métodos de seleção de variáveis podem conduzir a diferentes modelos, devendo ser encarados apenas como indicativos da forma de comportamento dos modelos de regressão. A seleção final das variáveis depende dos valores do nível de significância do teste (α) ou do valor de prova.

Marôco (2011) aconselha a utilização dos métodos *Forward*, *Backward* e *Stepwise* e a eliminação no modelo final das variáveis independentes que são simultaneamente rejeitadas pelos três métodos. O modelo resultante pode então ser construído através do método escolhido e com base nas variáveis selecionadas. Segundo este autor, o modelo pode ser avaliado comparando o coeficiente de determinação ajustado (R_a^2) e o erro quadrático médio (EQM), correspondendo ao melhor modelo de entre os possíveis o que tiver maior R_a^2 e menor EQM. Em específico para as ciências sociais, Marôco (2011) refere que o valor que um R^2 superior a 0,5 corresponde a um ajustamento aceitável do modelo aos dados, mas o uso deste indicador deve ser usado com cuidado, sobrepondo-se-lhe, em termos de segurança, o valor do coeficiente de determinação ajustado (R_a^2):

$$R_a^2 = R^2 - p(1 - R^2)/(n - p - 1), \text{ sendo } n \text{ a dimensão da amostra.}$$

Após a estimação dos coeficientes de regressão segue-se a validação dos pressupostos respeitantes aos resíduos e à validação da independência dos preditores.

Os resíduos do modelo servem para estimar os coeficientes de regressão e validar os pressupostos de aplicação do modelo, na condição de possuírem distribuição normal de média nula e variância constante e de serem independentes. Os pressupostos da normalidade e do valor esperado dos erros podem ser testados através do teste de Kolmogorov-Smirnov, se a dimensão da amostra for superior a 30, e do teste de Shapiro-Wilk, caso contrário. Para testar a homogeneidade de variâncias (homocedasticidade) pode recorrer-se ao teste de Pesaran-Pesaran (Brito, Corrar e Batistella 2007). Para testar a independência dos resíduos pode usar-se o teste de Durbin-Watson.

O outro pressuposto é a independência das variáveis. Numa situação ótima as variáveis independentes não estão correlacionadas, podendo utilizar-se o modelo e os coeficientes de regressão para fins inferenciais. No geral, os coeficientes de regressão associados a variáveis colineares podem ser altamente instáveis, apresentando variâncias muito elevadas. Torna-se, assim, necessário recorrer ao diagnóstico de multicolinearidade, no caso de modelos exploratórios, para que se possa efetuar a previsão. Algumas formas de diagnóstico são:

- i. Análise da matriz de correlações bivariadas, que só reflete a associação linear entre duas variáveis – se $|R| > 0,75$, a correlação pode considerar-se elevada.
- ii. Análise do fator de inflação da variância (VIF), que fornece o valor da variância de cada um dos coeficientes de regressão associado às variáveis independentes – para valores de VIF superiores a cinco, existem problemas com a estimação do coeficiente da variável, provocados pela presença de multicolinearidade entre os preditores.
- iii. Análise dos valores próprios da matriz de correlações entre os preditores.

Guimarães e Cabral (2011) referem que o intervalo de confiança a $(1-\alpha)*100\%$ para a previsão da variável dependente para um conjunto de valores de X_1, \dots, X_J é dado por:

$$\hat{Y} \pm t_{n-p-1}(\alpha/2) * \sqrt{\left(1 + \frac{1}{n}\right) * S^2 + \overrightarrow{(X - \bar{X})}^T * [\hat{V}(B)] * \overrightarrow{(X - \bar{X})}}$$

sendo: \hat{Y} o valor da previsão pontual, S^2 o desvio padrão residual, $\overrightarrow{(X - \bar{X})}$ o vetor das variáveis independentes (centradas nas respetivas médias) e $[\hat{V}(B)]$ a matriz de variância-covariância dos estimadores B_1, \dots, B_J .

3. Apresentação da situação inicial da empresa

Neste capítulo é exposta a situação da empresa antes da implementação do projeto e apresentado o problema em maior nível de detalhe.

3.1 Modelo de negócio

No âmbito do projeto, para uma melhor percepção do negócio do Continente Online, foi desenvolvida uma *business model canvas* (Figura 3) de acordo com o modelo proposto por Osterwalder, Pigneur e Rocha (2010).

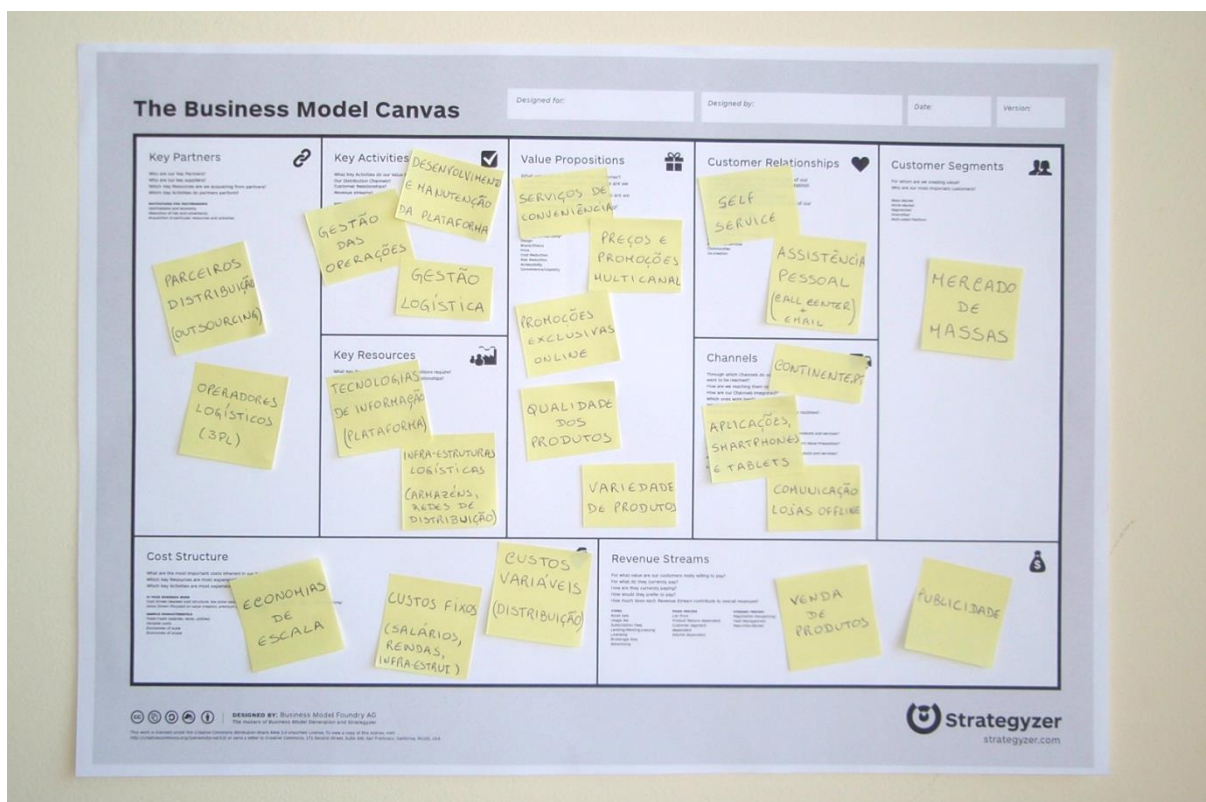


Figura 3 - Tela do modelo de negócio do Continente Online

A loja *online* do Continente serve o mercado de massas e a sua proposta de valor centra-se nos serviços de conveniência (como é o caso da entrega ao domicílio), nos preços e promoções multicanal, nas promoções exclusivas *online* e na variedade e qualidade dos produtos.

Os canais utilizados pela empresa para comunicar com os clientes, divulgar a sua proposta de valor e permitir a aquisição dos seus produtos são a plataforma *Continente.pt*, as aplicações para *smartphones* e *tablets* e a capitalização da comunicação nas lojas *offline*. O tipo de relação entre a empresa e o cliente é, maioritariamente, o *self-service* (a empresa tenta fornecer todos os meios necessários para a colocação das encomendas) e a assistência pessoal (assenta na interação humana, em que o cliente pode comunicar, por *e-mail* ou telefone, com um representante da organização para obter apoio durante ou após o processo de compra).

A empresa gera rendimentos através de dois fluxos distintos: venda de produtos (alimentares e não alimentares) e publicidade (fonte de financiamento relevante para o negócio). No primeiro fluxo, o preço é estabelecido de acordo com modelos estruturados de *pricing* da empresa, enquanto no segundo é negociado caso a caso – *pricing* dinâmico.

Os recursos-chave deste modelo de negócios são as tecnologias de informação (plataforma *online*) e as infraestruturas logísticas (armazéns e redes de distribuição – o COL não armazena *stock*, logo não possui espaços de armazenamento para longos períodos). As atividades-chave, que constituem as ações mais importantes para o correto funcionamento do modelo de negócio, são a gestão das operações, a gestão logística e a gestão da plataforma *online*, que inclui o desenvolvimento, a manutenção e a promoção da plataforma. Para aumentar a sua eficiência, a empresa criou parcerias-chave com empresas que permitissem a realização de certas atividades, como a distribuição dos seus produtos (atividade em *outsourcing*). Para o desenvolvimento de alguns negócios utiliza operadores logísticos que suportam as atividades de armazenamento, preparação e distribuição de encomendas.

A estrutura de custos do modelo de negócio do COL revela os custos relevantes para o negócio. Este modelo é movido primordialmente pelas vendas, sendo determinado fortemente pelas economias de escala (quanto maior o número de encomendas colocadas, menor o custo médio por encomenda), permitindo a diluição dos custos fixos (salários dos colaboradores, custos de armazéns e escritórios e custos da plataforma) e a otimização dos custos variáveis da operação.

3.2 Contextualização

Desde março de 2013 até igual período homólogo de 2014, o Continente Online teve mais de duzentos milhões de visualizações do seu *website*, num crescimento de 80%. Com mais de quatrocentos novos registos diários, um aumento de 90% em relação ao período homólogo, a colocação de encomendas cresceu 13%, com cada cliente a gastar em média mais 18% do que no ano anterior.

A loja *online* do Continente serve diferentes tipos de clientes: particulares (negócio B2C) e empresariais (negócio B2B). Apesar do processo de colocação de encomendas ser o mesmo para os dois tipos, os clientes B2B não têm o mesmo tratamento que os primeiros devido às suas especificidades únicas, havendo uma equipa dedicada para a sua gestão. Salvo raras exceções, a colocação de encomendas deste tipo de clientes é feita de forma semelhante à dos clientes particulares.

A oferta do COL pode ser dividida em duas categorias:

- Gama alimentar: inclui produtos alimentares (bebidas, mercearia, laticínios e congelados), produtos perecíveis ou frescos (charcutaria, peixaria, frutas e legumes, padaria e talho) e produtos de DPH (drogaria, perfumaria e higiene).
- Gama não alimentar: abrange todos os produtos de bazar ligeiro (artigos de laser, casa, arrumação, cultura, bricolage e animais, eletrodomésticos e artigos de informática e entretenimento), têxtil (de bebé, criança, homem e senhora) e Well's (artigos de saúde e beleza).

Ao longo de todo o ano há campanhas no *site* que podem coincidir com as campanhas das lojas físicas ou ser exclusivas do serviço *online*.

Cadeia de abastecimento

Apesar da contextualização teórica efetuada, para vendas à distância não existem modelos puros comprovados. O COL pretende ser uma referência internacional, suportando-se em modelos adaptados a cada negócio (Figura 4 para produtos alimentares e Figura 5 para produtos não alimentares).

Gama Alimentar**Figura 4 - Cadeia de abastecimento para a gama alimentar**

O processo inicia-se após a colocação da encomenda no *site*, com a escolha da morada e da janela de entrega – geralmente um intervalo de duas horas em que o cliente pretende rececionar a sua encomenda. A eficiência do processo é garantida por processos e equipamentos otimizados e decorre em quatro fases principais: *picking*, consolidação das encomendas, separação das mesmas pelas rotas e expedição.

Picking

As encomendas alimentares *online* são preparadas e expedidas a partir de lojas físicas – *in-store picking* (cada cliente apenas pode encomendar produtos da loja a que o seu código postal está associado). Atualmente existem quinze lojas físicas com operação *online*, selecionadas de acordo com a sua área de influência geográfica e proximidade dos clientes (Tabela 3). Desta forma, o COL tem uma área de cobertura superior a 20% do território de Portugal continental, cobrindo mais de 70% da população.

Tabela 3 - Lojas Continente com operação de *e-commerce* alimentar

Zona	Lojas Continente
Norte	Gaia (x2), Guimarães
Centro	Coimbra, Covilhã, Viseu
Sul	Amadora, Cascais, Colombo, Guia, Loures, Montijo, Oeiras, Seixal, Telheiras

Quando um produto não tem *stock* na prateleira pode ser substituído por outro semelhante; se tal não for possível, por exemplo devido a alguma especificidade peculiar, é marcado em estado de rutura.

Consolidação

À fase de *picking* segue-se a consolidação em que são agrupados todos os produtos de cada encomenda. A consolidação inclui o processo de *sampling*, em que são colocadas ofertas dos fornecedores em todas as encomendas (*sampling* normal) ou apenas nas encomendas com requisitos específicos (*sampling* segmentado). Em *BackOffice*, inicia-se o processo de faturação das encomendas do turno, paralelamente ao processo de contacto dos clientes pelo *Call Center* para informação das ruturas e pedidos de autorização das substituições.

Separação

A separação das encomendas pelas rotas é efetuada para facilitar o carregamento dos camiões. As rotas e a ordem de entrega dos pedidos são definidas pela equipa de transportes do COL.

Expedição

Após a separação das encomendas é efetuada a sua expedição para casa do cliente pelas transportadoras subcontratadas, que conseguem preços muito competitivos e permitem à empresa focar-se nos seus negócios *core*.

Receção

Usualmente, o cliente receciona a sua encomenda em casa ou em outra morada da sua conveniência, contudo, pode optar por serviços adicionais oferecidos pelo Continente Online:

- *Click&Pick*: pode recolher a encomenda no balcão de apoio ao cliente da loja da sua preferência (entre as quinze lojas com operação alimentar).
- *Click&Drive*: pode optar pelo serviço de entrega da encomenda na mala do seu automóvel, atualmente disponível nas lojas de Colombo, Arrábida e Portimão.
- Entregas ao domicílio: o cliente pode efetuar as suas compras na loja física e pedir que sejam entregues em sua casa; serviço das lojas mas gerido pelo COL.

Gama Não Alimentar



Figura 5 - Cadeia de abastecimento para a gama não alimentar

Para os negócios e campanhas centralizadas (gama não alimentar), os processos podem diferir do anteriormente descrito:

- Mobiliário Exterior, Bilhetes, Manuais Escolares e Lentes de Contacto: o processo de preparação e expedição são semelhantes ao da gama alimentar, mas a partir de um armazém centralizado do COL.
- Colchões: o Continente Online não mantém *stock* deste tipo de artigos – a distribuição é feita diretamente do fornecedor para o cliente final.
- Yammi (robot de cozinha de marca exclusiva desenvolvida pela Sonae MC): o operador logístico fornece um serviço completo que inclui armazenamento, preparação e expedição das encomendas.

Continente na Madeira

Além de uma nova tendência de mercado, pela forte penetração da Internet (fixa e através de dispositivos móveis), o *e-commerce* tem vindo a ganhar a confiança dos consumidores. Mais que do uma “moda”, o *e-commerce* é já uma realidade de negócio inquestionável, com forte efeito de diferenciação e potenciador de vantagens competitivas, especialmente se integrado com o canal *offline*.

A equipa de *e-commerce* está constantemente à procura de novas oportunidades de expansão e crescimento. O mercado insular madeirense tem uma forte presença de lojas físicas Continente Modelo e teve um elevado incremento deste conjunto de lojas em 2013 (atualmente com 16 lojas Modelo Continente, após aquisição de oito hipermercados do Grupo Sá⁵), ocupando de forma significativa e competitiva o território *offline*, com lojas de proximidade e de conveniência (Figura 6). A oferta *online* para a Madeira inclui apenas Lentes de Contacto, Manuais escolares e Bilhetes.

⁵http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/grupo_sonae_continente_reforcou_presenca_na_madeira_co_m_mais_oito_espacos.html [acedido a 05-04-2014]

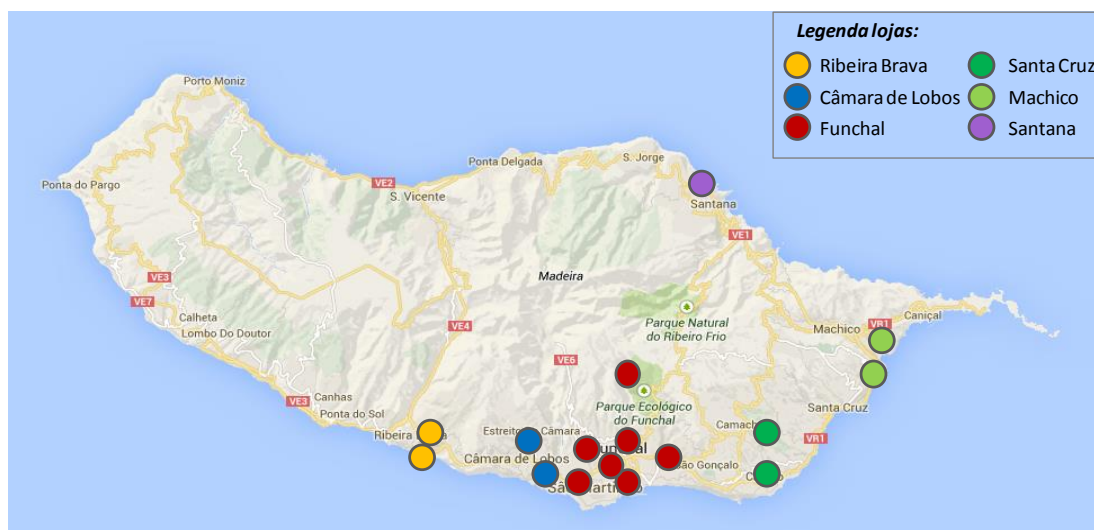


Figura 6 - Localização das lojas *offline* da Madeira. Adaptado de: maps.google.pt

A oportunidade *online* parece existir, pela experiência e sucesso em Portugal continental, em que o crescimento de ambos os canais parece potenciar-se mutuamente. Após o sucesso do crescimento orgânico no canal *online*, surge a oportunidade do Continente Online testar a racionalidade e viabilidade da operação *online* na nova região.

A loja *online* do Continente serve clientes individuais e empresariais, sendo relevante analisar a viabilidade de servir ambos na nova região. A Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) prevê um aumento do número de dormidas para 2014 de residentes e de turistas estrangeiros⁶, com uma variação homóloga acumulada de 26% e 9,3%, respetivamente, revelando o crescimento do setor do turismo na região. Estes dados são bons indicadores da oportunidade de servir clientes empresariais, nomeadamente nos canais HORECA – Hotéis, Restaurantes e Cafés. Contudo, para focar a análise foi apenas estudada a viabilidade do serviço para os clientes individuais, deixando a análise do potencial de negócio empresarial para a continuidade do presente projeto.

É importante referir ainda que este projeto se foca, maioritariamente, no município o Funchal, uma vez que é o mais relevante da região, em termos de dimensão potencial e concentração de clientes.

⁶<http://estatistica.gov-madeira.pt/visualwebPlus/publicacion.jsp?publicacion=TURI135230> [acedido a 07-04-2014]

4. Apresentação do estudo da viabilidade da expansão do negócio

Neste capítulo é apresentado o estudo de viabilidade da abertura da operação de preparação e entrega de encomendas *online* para a região da Madeira. Este estudo englobou a análise do potencial do mercado e a análise do potencial do negócio para a empresa, segmentadas na Figura 7. O estudo de viabilidade abrange as três fases do diagnóstico inicial de um plano de *marketing*: análise externa do mercado e dos concorrentes e análise interna da empresa. No final foi elaborada uma análise SWOT que resume o diagnóstico.

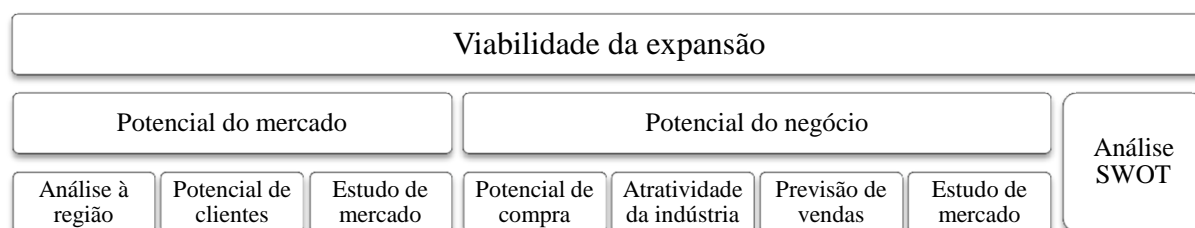


Figura 7 – Processo de estudo da viabilidade de expansão do negócio *online*

4.1 Avaliação do potencial do mercado

Neste subcapítulo foi elaborada uma análise externa ao mercado (à região e aos clientes potenciais), essencial para conhecer o potencial das soluções de *e-commerce* na região e foi realizado um estudo de mercado para a identificação do perfil do consumidor madeirense.

Análise à região

A análise ao ambiente externo da empresa foi iniciada com uma pesquisa socioeconómica e demográfica da região para estabelecer a comparação entre a RAM e o Funchal com as zonas abrangidas pelo serviço de entregas alimentares do COL. Através dos dados dos Censos 2011, disponíveis no Instituto Nacional de Estatística (INE) e na base de dados PORDATA, foram comparados o número de habitantes, a densidade populacional, a taxa de desemprego, o rendimento da população e o seu poder de compra (Gráficos 1 e 2).

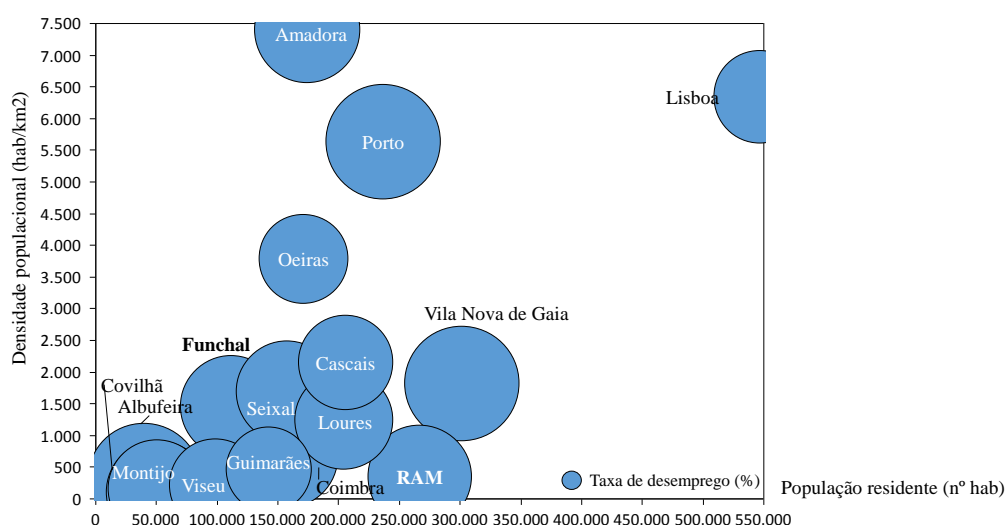


Gráfico 1 - População, densidade populacional e desemprego em várias zonas do país

O Gráfico 1 permitiu apurar que o número de habitantes da RAM é comparável com as regiões mais populosas, à exceção de Lisboa. Mesmo o município do Funchal, analisado isoladamente, apresenta uma população ao nível de cidades como Guimarães ou Coimbra, ao

que junta uma forte densidade populacional. Tratando-se de um serviço de entregas ao domicílio dos clientes, esta última variável revela uma importância relevante. A RAM e o Funchal têm níveis de desemprego intermédios, não se destacando do resto do país.

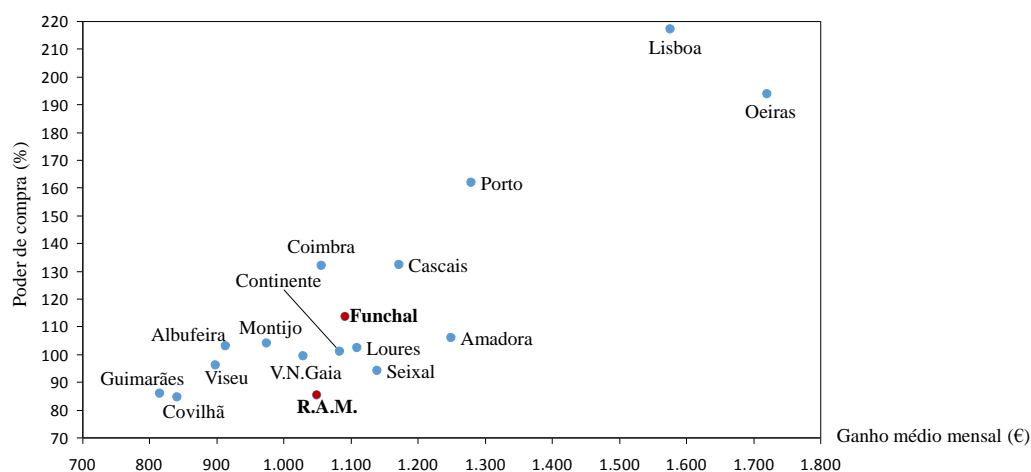


Gráfico 2 - Ganho médio mensal e o poder de compra de várias zonas do país

A análise do Gráfico 2 permitiu constatar que o Funchal possui poder de compra elevado e níveis de rendimento ao nível do resto do país e que o poder de compra na RAM é bastante reduzido.

Os dados do INE permitiram ainda analisar a penetração da Internet na Madeira, no período de 2002 a 2013. A utilização da Internet na RAM tem evoluído ao longo do tempo de forma análoga à de Portugal continental, como pode ser constatado no Gráfico 3.

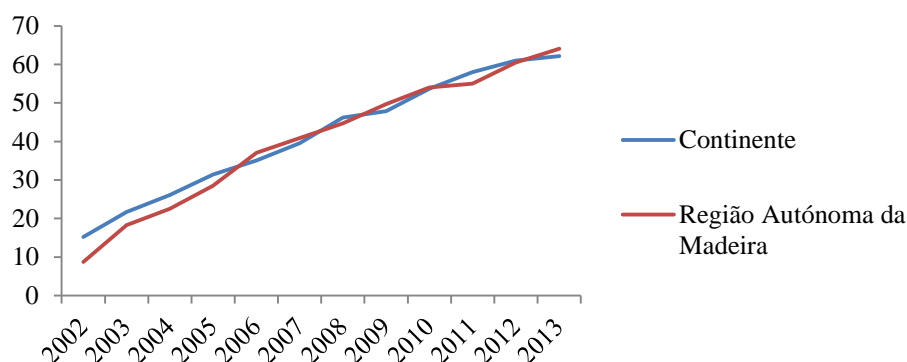


Gráfico 3 - Evolução da proporção de agregados familiares com ligação à internet em casa em Portugal continental e na RAM

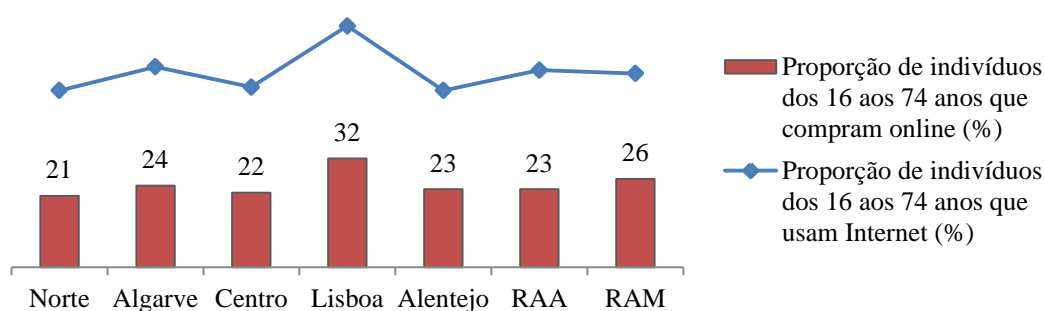


Gráfico 4 – Utilização da Internet e compras online, em 2013

Os dados do Eurostat permitiram comparar o grau de utilização da *world wide web* e o hábito de aquisição de bens *online* nas várias zonas de Portugal (Gráfico 4) – foi constatado que a

proporção de madeirenses que compra *online* é bastante relevante quando comparada com as restantes regiões.

Da análise e pesquisa efetuadas foi possível concluir que o comportamento dos habitantes da Madeira, particularmente da região do Funchal, e o do continente são muito semelhantes, havendo evidências de que a ilha possui condições sociais, económicas e demográficas para a abertura de uma operação de preparação e entregas de encomendas alimentares *online*.

Análise do potencial de clientes

A análise dos clientes potenciais da região foi efetuada através de uma comparação entre clientes portadores de cartão fidelização do Funchal e clientes-alvo do Continente Online, segmentados por faixa etária, agregado familiar e valor. Os segmentos-alvo são os segmentos de clientes que se pretende endereçar (assinalados a tracejado nos gráficos). A loja *online* procura oferecer uma proposta de valor diferenciada das lojas *offline*, focando-se nos segmentos em que a sua penetração é superior. Os dados utilizados referem-se ao ano de 2013 e, por razões de confidencialidade, não podem ser apresentados os valores dos mesmos.

No que respeita à faixa etária, há uma maior preponderância de clientes *online* relativamente a clientes *offline* nas faixas etárias dos 25 aos 45 anos (Gráfico 5). Conhecendo os *target* do COL, foi importante saber qual a concentração dos clientes do Funchal nesses segmentos, valor que antecipa o número de clientes potenciais. O Gráfico 6 mostra que a concentração nos segmentos-alvo do COL é bastante elevada, sendo relevante a quantidade de clientes para os quais o COL pode atuar.

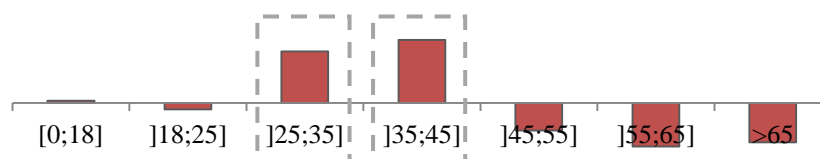


Gráfico 5 - Diferencial de concentração dos clientes *online* e *offline* de Portugal continental nos segmentos de faixa etária

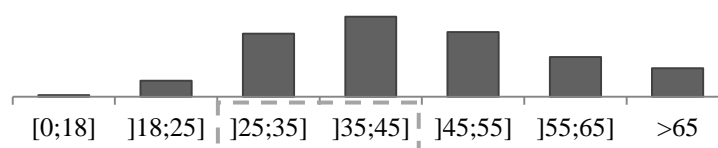


Gráfico 6 - Distribuição dos clientes do Funchal por faixa etária

Em relação à dimensão dos agregados familiares, foi constatado que os clientes-alvo do COL são os agregados familiares com um e dois membros no agregado (Gráfico 7).

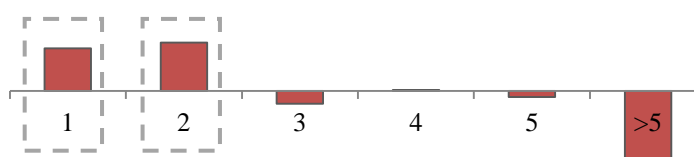


Gráfico 7 - Diferencial de concentração dos clientes *online* e *offline* de Portugal continental nos segmentos de agregado familiar

A análise do Gráfico 8 permitiu constatar que o número de clientes madeirenses concentrados nestes segmentos é elevado, tendo o COL potencial para atuar.

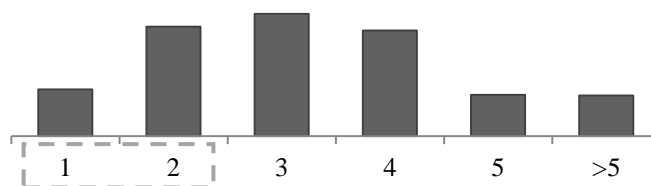


Gráfico 8 - Distribuição dos clientes do Funchal por dimensão do agregado familiar

Quanto aos segmentos de valor, estes são definidos através da frequência de compra e compra média dos clientes (Figura 8). O Gráfico 9 indica que os segmentos-alvo do COL são o D, E, G e H. O Gráfico 10 permitiu constatar que a concentração dos clientes do Funchal nos segmentos-alvo do COL é bastante elevada.

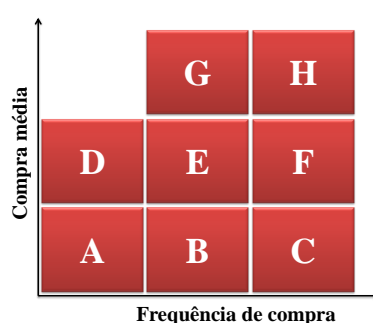


Figura 8 - Segmentos de valor

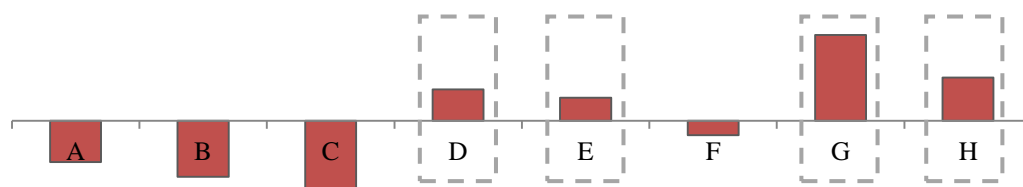


Gráfico 9 - Diferencial de concentração dos clientes *online* e *offline* de Portugal continental nos segmentos de valor

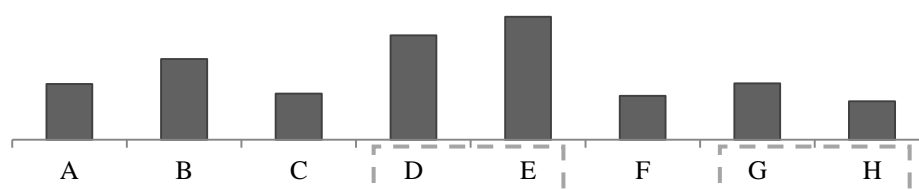


Gráfico 10 - Distribuição dos clientes do Funchal por valor

A análise dos segmentos de faixa etária, agregado familiar e valor permitiu concluir que a proporção de clientes do Funchal concentrados nos segmentos-alvo *online* é muito relevante, o que constitui um aspeto positivo para a decisão da expansão do serviço *online* para a Madeira.

Estudo de mercado

Para a identificação do perfil do consumidor madeirense foi contactado o departamento de estudos de mercado para a realização de um estudo preliminar da região. Uma pesquisa de *marketing* pode ajudar a dar resposta a questões relacionadas com o mercado (clientes, procura, canais de distribuição), a performance da empresa (quota de mercado, satisfação do cliente, reputação) ou o *marketing-mix* (produto, preço, local e promoção) relativo à proposta de valor. Os principais passos deste processo, descritos por Kotler e Keller (2012), são apresentados na Figura 9.

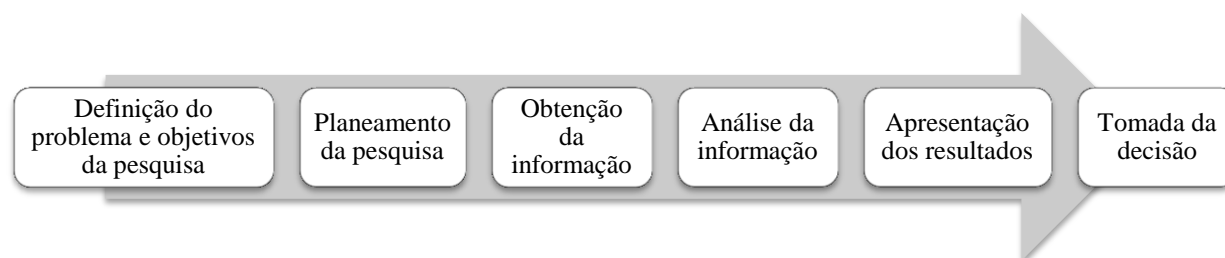


Figura 9 - Processo de planeamento da pesquisa de *marketing*

Os principais objetivos desta pesquisa são conhecer o acesso e a utilização da Internet pelos madeirenses, o tipo de produtos e *sites* onde mais comprem e as principais razões de não o fazerem. A amostra deste estudo é constituída por 403 entrevistas a indivíduos com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos e residentes na Região Autónoma da Madeira. A informação foi recolhida através de entrevistas telefónicas, pelo sistema CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), nos dias úteis do período de 26 de março a 4 de abril de 2014, entre as 17 e as 22 horas.

Os resultados do estudo permitiram apurar que:

- Os inquiridos que utilizam Internet correspondem a 79% e fazem-no usualmente em casa (96%) ou no trabalho/escola (50%).
- Do total dos inquiridos, 18% não tem acesso à Internet e os restantes 3% têm acesso mas não utilizam a rede.
- Dos utilizadores de Internet, 27% faz compras *online*, o que significa que 21,3% dos inquiridos adquire bens pela Internet.

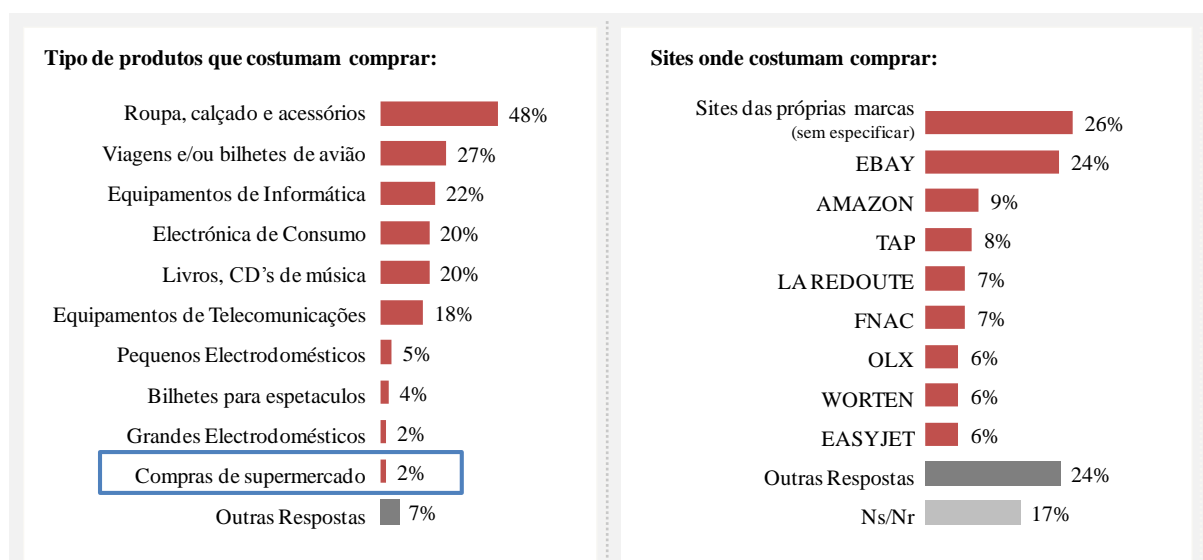


Figura 10 - Hábitos de consumo *online* dos madeirenses e principais *sites* de compra

A Figura 10 indica que o tipo de produtos mais comprados pela *web* são roupa, calçado e acessórios (48%), sendo o peso das compras de supermercado muito pouco representativo (2%), o que pode ser explicado pela fraca oferta neste setor (a concorrência será analisada posteriormente com detalhe). As principais razões de não compra *online* identificadas pelos inquiridos são:

- “Gostar de ver os produtos ao vivo” (34%).
- “Não gostar” (20%) ou “não precisar de fazer compras pela Internet” (16%).
- “Não sentir confiança e segurança no processo” (15%).
- “Ter falta de hábito em adquirir bens *online*” (10%).

Os resultados deste estudo confirmam as conclusões anteriores acerca do acesso e utilização da Internet na RAM. Os madeirenses começam, cada vez mais, a adquirir hábitos de consumo *online*, o que releva a existência de uma rede alargada de potenciais clientes para o COL.

4.2 Análise do potencial do negócio

Nesta etapa pretende-se concluir acerca do potencial do negócio no novo mercado. Foi fundamental avaliar o potencial de compra e o interesse dos madeirenses nos produtos do Continente Online, compreender qual o estado do mercado na região e determinar o valor de vendas que se prevê obter com a atuação nesse mercado.

Potencial de compra

Numa primeira fase foi definido o método de avaliação do interesse dos madeirenses nos produtos do Continente Online e do seu potencial de compra. Uma vez que a notoriedade da marca Continente na Madeira é relevante, o potencial de atração de acessos atuais do COL representa um indicador importante para avaliação do potencial de compra. A Google oferece um serviço – *Google Analytics* – que permite às empresas ter acesso a estatísticas dos seus *websites*. Esta plataforma obtém os dados por amostragem e fornece informação em bruto dos acessos a partir de todos os *browsers*.

A partir dos dados obtidos foram determinados o número de visualizações diárias da plataforma *online* do Continente e o tempo médio de cada visita para cada uma das regiões abrangidas (Gráfico 11). A informação é referente ao período de tempo entre o dia 1 de junho de 2013 e 28 de fevereiro de 2014.

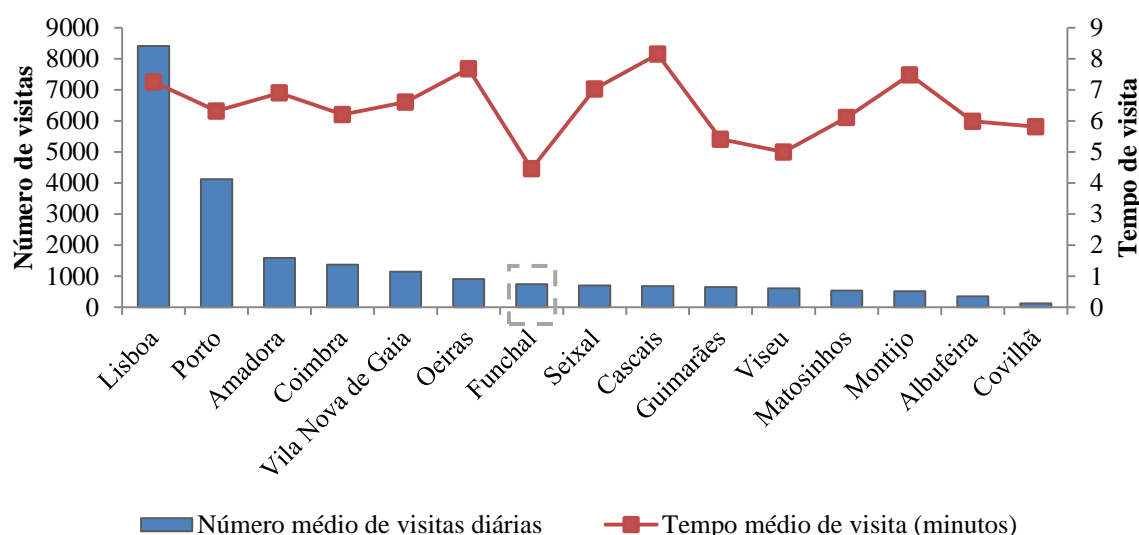


Gráfico 11 - Visualizações diárias e tempo médio de visita ao Continente.pt

O Gráfico 11 mostra que o número de visitas diárias no *website* a partir do Funchal é muito significativo quando comparado com as outras zonas servidas pelo COL. Foi igualmente verificado que o tempo médio de visita no Funchal é o mais reduzido de todas as regiões, facto que pode ser justificado pela indisponibilidade do serviço alimentar (a possibilidade de colocação de encomendas alimentares aumenta o tempo de visita), mas ainda assim relevante. Antes de efetuar o *login*, todos os visitantes têm acesso ao catálogo de produtos de uma loja de referência; a partir do momento em que se identificam, passam a ter apenas acesso ao catálogo de produtos da loja associada ao seu código postal (os clientes registados com código postal madeirense apenas conseguem visualizar uma gama muito restrita de produtos não alimentares). Este facto pode também afetar o tempo médio de visita no *site*, uma vez que os clientes ficam impedidos de navegar em condições equivalentes aos do continente após *login*.

O elevado número de visitantes no *site* prova o elevado interesse dos madeirenses nos produtos do COL e o tempo médio das visitas do Funchal, embora em valor inferior aos restantes, continua a ser preponderante. Estes indicadores indiciam uma oportunidade relevante de negócio.

Conhecendo o número de visualizações no *site* é essencial perceber se os visitantes têm interesse em encomendar *online* e não apenas em pesquisar informação acerca dos produtos. Para tal, foram analisadas as encomendas mensais de produtos alimentares e não alimentares colocadas na plataforma Continente.pt a partir da Madeira. O Gráfico 12 mostra que o valor das encomendas de ambas as gamas segue uma tendência de crescimento positiva.

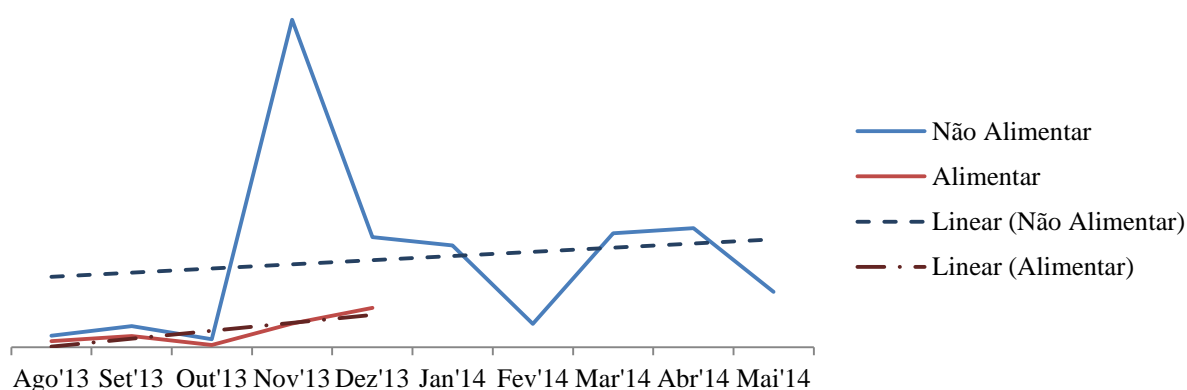


Gráfico 12 - Tendência de crescimento do valor da procura na Madeira

Embora a loja *online* do Continente não disponibilize a gama alimentar para o arquipélago e, como consequência, o catálogo alimentar não esteja visível para esta região, os clientes conseguiam contornar o sistema e colocar encomendas. Através de um processo moroso, pesquisando artigo a artigo na barra de pesquisa, conseguiam aceder aos produtos desejados, colocá-los no carrinho e finalizar as encomendas. Estas eram posteriormente alocadas de forma automática pelo sistema à loja centralizada e tinham de ser canceladas manualmente na operação. No final do ano de 2013, o sistema informático foi intervencionado para impedir a colocação de encomendas nestas situações, razão pela qual não existe qualquer registo de encomendas alimentares a partir de janeiro de 2014.

Relativamente às encomendas alimentares, estas representam 9,3% das encomendas totais colocadas a partir da Madeira e 11,7% do valor total encomendado.

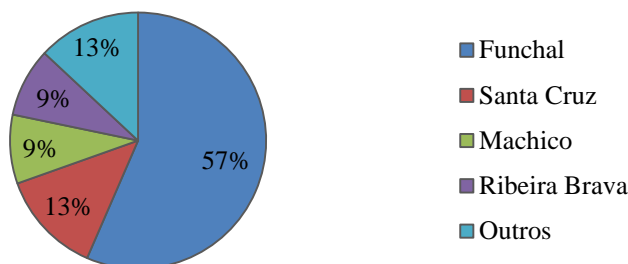


Gráfico 13 - Origem das encomendas alimentares

Os municípios com maior número de encomendas são o Funchal (57%) e Santa Cruz (13%), que, em conjunto, representam 70% do total das encomendas alimentares (Gráfico 13). Esta constatação foi essencial para a decisão da abrangência geográfica das entregas alimentares na RAM.

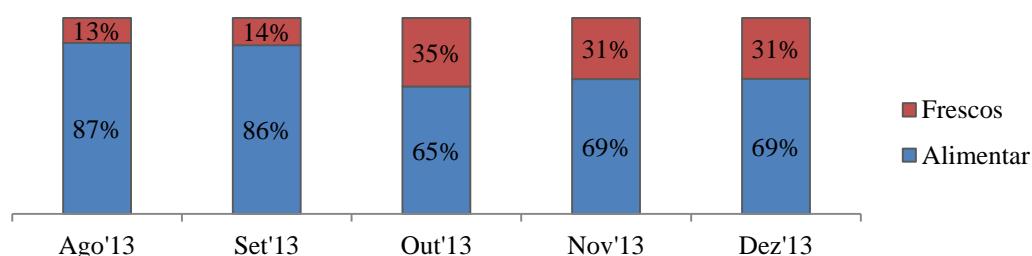


Gráfico 14 – Referências da gama alimentar encomendadas

A análise do Gráfico 14 permitiu verificar que a penetração de frescos nas encomendas é bastante significativa. Foi possível aferir que 25,5% do total das referências alimentares encomendadas são produtos deste tipo, 48% das encomendas alimentares colocadas inclui pelo menos um produto fresco e 21% do total de cada encomenda corresponde a frescos. O valor médio de encomenda alimentar proveniente da Madeira é bastante semelhante à do continente, sendo composta, no entanto, por menor número de referências distintas.

Em relação às encomendas não alimentares, estas correspondem a 90,7% das encomendas totais colocadas e representam cerca de 88,3% do valor total encomendado.

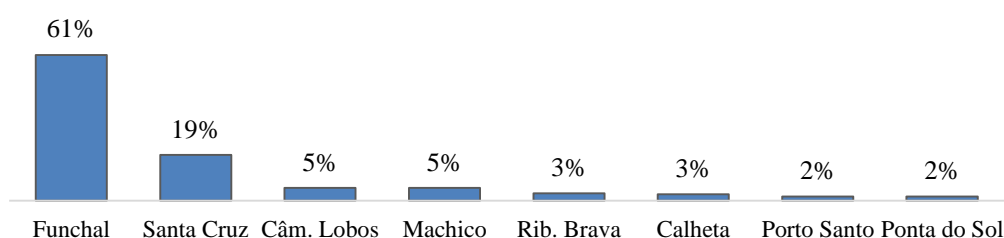


Gráfico 15 - Origem das encomendas não alimentares

Os concelhos do Funchal e Santa Cruz voltam a ser os mais representados na quantidade de encomendas efetuadas, representando 80% do total das encomendas (Gráfico 15).

Os produtos não alimentares em que os madeirenses parecem estar mais interessados pertencem à unidade de negócio de Bazar (Gráfico 16) – destes, 53% são da categoria de brinquedos (que é natural considerando que o período de análise incluiu os meses de novembro e dezembro, em que foram colocadas muitas encomendas para o Natal), 33% da categoria de bilhetes (principalmente Rock in Rio), 6% de artigos de papelaria e livraria, 5% de artigos para a casa e 3% em outros produtos de arrumação, *bricolage*, animais e plantas.

Esta análise também permitiu apurar que o valor médio de uma encomenda não alimentar e o número médio de referências colocadas são idênticos aos de Portugal continental.

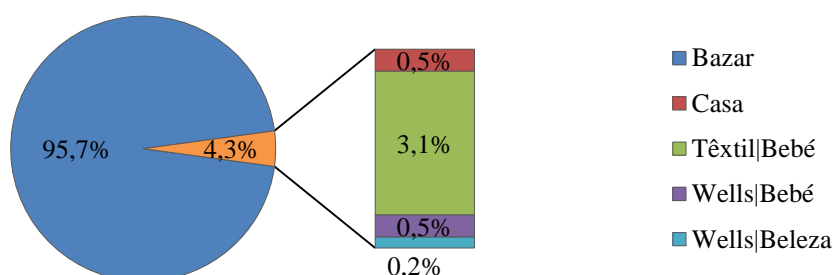


Gráfico 16 - Referências da gama não alimentar encomendadas

A possibilidade de colocação de encomendas a partir de zonas não abrangidas, embora seja uma situação indesejada, permitiu a obtenção de informação relevante para a avaliação do interesse dos madeirenses em comprar através do Continente Online. Em conclusão, o volume de encomendas alimentares colocadas, sem existência de serviço para a Madeira, revela uma potencial oportunidade de serviço para esta região e a penetração de frescos nas encomendas aparenta ser muito relevante. Parece haver oportunidade de disponibilizar uma gama não alimentar mais alargada para o arquipélago e de forma contínua. Os concelhos mais relevantes da RAM em termos de potencial de encomendas parecem ser o Funchal e Santa Cruz.

Atratividade da indústria

A análise dos concorrentes na indústria foi essencial para perceber o estado do mercado (qual a força dos concorrentes ou a saturação do mercado). Através das cinco forças de Porter – concorrentes existentes na indústria, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novas entradas, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos clientes – foi analisada a concorrência do COL para a gama alimentar e não alimentar, isoladamente.

Gama Alimentar

Numa primeira fase foi estudada a concorrência direta *online* no mercado (Tabela 4). Foram definidos os fatores de análise considerados relevantes para a comparação de propostas de valor pela equipa de negócio – gama, taxa de entrega e *lead time* de entrega – e foi elaborada uma pesquisa dos concorrentes diretos existentes. A pesquisa (não exaustiva) incluiu os maiores concorrentes do COL em Portugal continental, o *El Corte Inglés* e o Jumbo, e duas empresas que fazem entregas alimentares para esta região: a Portugal ao Domicílio e a e-Mercearia.com.

Tabela 4 - Concorrência alimentar direta do Continente Online

	<i>El Corte Inglés e Jumbo</i>	<i>Portugal ao Domicílio</i>	<i>E-mercearia.com</i>
Gama		Inferior	Inferior
Taxa entrega	X	€74,99 (até 30kg)	Depende da encomenda
Prazo entrega		3-4 dias úteis	2-3 semanas

- Os maiores concorrentes *online* no continente – *El Corte Inglés* e Jumbo – não possuem um serviço de entregas solidificado e abrangente em Portugal continental ou lojas físicas na Madeira.
- A empresa Portugal ao Domicílio oferece uma gama bastante inferior à do COL, tem prazos de entrega de três a quatro dias úteis e uma taxa de entrega de 74,99 euros.

- A E-mercearia.com possui menor variedade de produtos, não fornece informação acerca do preço de entrega, pois este varia com os artigos encomendados (informação apenas visível no final do processo de encomenda) e o tempo de entrega pode variar entre duas a três semanas, uma vez que as encomendas partem do continente por via marítima e são expedidas apenas às quintas-feiras.

O número de empresas com serviço para a região é bastante reduzido e os *players* existentes têm reputação limitada e oferecem uma fraca proposta de valor para as ilhas. A partir desta informação foi concluído que a concorrência alimentar *online* na Madeira pode ser considerada irrelevante. Os maiores *players offline* de retalho na Madeira são o Continente e o Pingo Doce, atuando ainda pequenas mercearias de bairro. A implementação do serviço de entregas *online* do Continente poderá conduzir a uma maior agressividade e dinâmica comercial por parte das lojas *offline* do Pingo Doce que, se não for combatida, poderá reduzir o impacto da introdução do serviço *online* do COL e até desviar potenciais clientes.

Para a gama alimentar não se prevê que a ameaça de novas entradas no mercado a curto ou médio prazo seja relevante, devido às barreiras de entrada no setor (custos de transição de fornecedor elevados, economias de escala, reputação da marca, acessos a canais de distribuição e retaliação expectável). A ameaça de produtos substitutos neste setor é média/alta – os produtos substitutos do COL são os artigos das lojas *offline* e a propensão dos clientes para substituir é elevada.

Neste mercado, os clientes têm um poder de negociação baixo/médio (podem forçar a concorrência devido à transparência de preços, mas a empresa tem uma grande dimensão e possui informação detalhada sobre os gostos dos clientes) e o poder de negociação dos fornecedores é médio (não existe uma grande concentração de parceiros de distribuição mas o COL tem dimensão acentuada e consequente poder negocial).

A análise das cinco forças de Porter para a gama alimentar (apresentadas visualmente no Gráfico 17) permitiu concluir que este parece ser um mercado atrativo, indiciando uma grande oportunidade de serviço para esta região, com capitalização de uma *first-mover advantage* no mercado *online*.

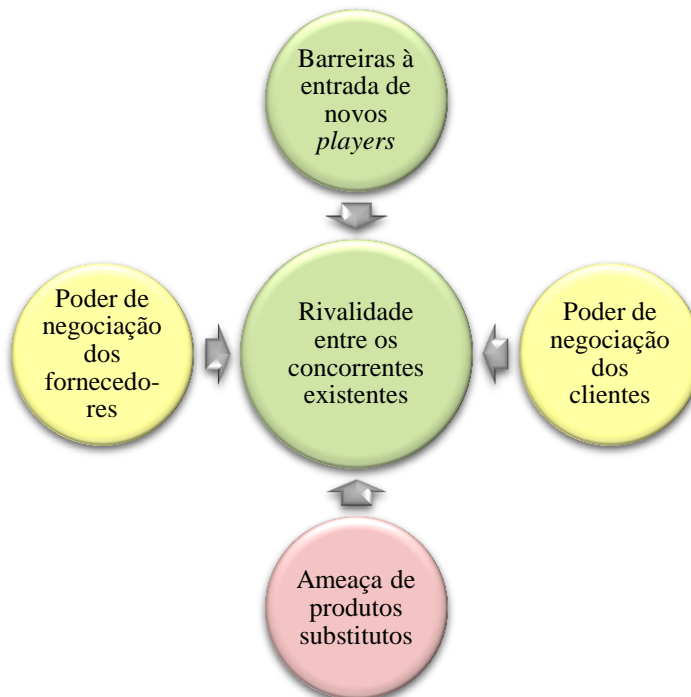


Gráfico 17 - Análise das cinco forças de Porter para a gama alimentar na Madeira

Gama Não Alimentar

A análise dos concorrentes não alimentares foi efetuada por negócio e foram comparados os seguintes fatores: meios de pagamento disponíveis, prazo e taxa de entrega. Devido à amplitude da gama, foram reduzidos os negócios para efeitos de análise dos concorrentes.

O estudo da concorrência é muito extenso para ser apresentado neste relatório, como tal pode ser consultado o Anexo E para uma análise mais detalhada. Comparando o COL com a concorrência nos negócios em que atua foi possível verificar que a sua proposta de valor é claramente superior – o cliente possui toda a informação antes de terminar o processo de encomenda, as condições de colocação de encomenda estão claras no *site* e a marca Continente é forte, conhecida e um símbolo de confiança para os portugueses. Contudo há alguma preocupação com o negócio de *Baby Care*. Tal como o Continente Online, a oferta da marca La Redoute abrange produtos de puericultura e esta marca tem uma forte presença na Madeira, como foi apurado no estudo de mercado analisado na secção 4.1. A concorrência *offline* mais relevante para a gama não alimentar são as farmácias e as livrarias, cuja ameaça pode ser atenuada através de uma melhor proposta de valor.

A ameaça de produtos substitutos para esta gama é elevada, pois não sendo bens essenciais, há maior probabilidade de o consumidor optar por outro tipo de produtos (*switching costs* mais elevados). A implementação deste serviço na Madeira poderá atrair novas empresas para o mercado, contudo a ameaça não parece relevante para os negócios estudados (reduzida identidade da marca, acesso a canais de distribuição e retaliação expectável).

O poder de negociação dos clientes é baixo/médio (pelas mesmas razões da gama alimentar) e o dos fornecedores é bastante reduzido (a expedição da gama não alimentar é responsabilidade dos fornecedores existentes e o receio de perder o COL como cliente diminui o seu poder de negociação).

A análise das cinco forças de Porter (Gráfico 18) permitiu concluir que o mercado não alimentar parece ser atrativo. A concorrência para a gama não alimentar é limitada, maioritariamente desconhecida e sem proposta de valor claramente definida, revelando indícios de oportunidade de expansão do serviço de entregas não alimentares para a região.



Gráfico 18 - Análise das cinco forças de Porter para a gama não alimentar na Madeira

Previsão de vendas

A terceira etapa do estudo do potencial de negócio consistiu na elaboração de uma previsão de vendas da gama alimentar para a nova região. A razão desta análise ter sido focada apenas na gama alimentar prende-se com o facto de ser a mais relevante para introdução nesta região (como acontece no continente, espera-se que a gama alimentar seja bastante representativa das vendas na Madeira do que a não alimentar). Devido à dimensão da previsão, neste relatório são apenas apresentados os principais resultados e conclusões, podendo a restante informação (como dados e gráficos) ser consultada nos Anexos F a J.

A escolha do método de previsão recaiu sobre o tipo quantitativo causal. Uma vez que se pretende utilizar diversas variáveis independentes para a previsão da variável volume de vendas, foi escolhido o método de regressão múltipla. Para a elaboração da previsão foram seguidos os passos propostos por Marôco (2011) e foi utilizado o *software* SPSS.

As variáveis que podem influenciar o volume de vendas da nova região são a densidade populacional, o número de habitantes, o ganho médio mensal, o poder de compra e a taxa de desemprego. Foi equacionada a hipótese de incluir no modelo outras variáveis, tais como a penetração de clientes *online* e as especificidades da loja física de suporte à operação (por exemplo, o espaço de armazéns disponível), contudo, nesta fase, não está ainda selecionada a loja de suporte ou os concelhos abrangidos por esta operação. Os pressupostos e os dados utilizados são apresentados no Anexo F.

A técnica estatística aplicada foi a regressão linear múltipla, com seleção de variáveis pelos métodos *Stepwise*, *Backward* e *Forward* para identificar os preditores significativos da variável dependente volume de vendas (Anexo G). Os três métodos selecionaram o mesmo conjunto de variáveis independentes a incluir no modelo – número de habitantes, poder de compra e densidade populacional. Os resultados mostram que estes fatores são os mais explicativos do volume de vendas, não sendo significantes os fatores taxa de desemprego e ganho médio mensal. Os valores de prova associados às hipóteses de que os coeficientes das variáveis excluídas não são significativamente diferentes de zero confirmam a sua remoção.

O modelo final obtido, apresentado no Anexo H, foi:

$$Y = -0,2588 + 0,0029X_1 + 5,8793 * 10^{-7}X_2 + 3,2861 * 10^{-5}X_3$$

correspondendo as variáveis X_1 , X_2 e X_3 ao poder de compra, número de habitantes e densidade populacional, respetivamente. Este modelo é altamente significativo (através da tabela da ANOVA foi obtido o valor para a estatística de teste $F=54,93$, com 3 e 9 graus de liberdade, com valor de prova igual a zero) e explica uma proporção elevada da variabilidade do volume de vendas ($R_a^2=0,931$, que permite afirmar que 93,1% da variabilidade total do volume de vendas é explicada pelas variáveis presentes no modelo de regressão).

A validação dos pressupostos assumidos pelo modelo de regressão foi efetuada através da aplicação de testes de independência, homocedasticidade (variância constante dos resíduos), normalidade dos resíduos e ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes.

O pressuposto de homogeneidade dos resíduos foi avaliado recorrendo ao teste de Pesaran-Pesaran. Este teste deteta a presença de homocedasticidade com base nos resultados de uma regressão linear, em que a variável dependente é o valor dos quadrados dos resíduos e a independente é o valor estimado da variável dependente original. O resultado do teste permitiu concluir a total dependência entre estas variáveis (Anexo I), aceitando-se a hipótese de homocedasticidade dos resíduos.

O pressuposto de normalidade dos resíduos foi avaliado recorrendo ao teste de Shapiro-Wilk (Tabela “Testes de normalidade” do Anexo J) e a verificação do valor esperado nulo foi efetuada através do teste de Kolmogorov-Smirnov (Tabela “Estatísticas descritivas” do Anexo

J). Foi concluído que, considerando um nível de significância de 5%, o teste não rejeita a hipótese de normalidade para os resíduos (valor de prova do teste é superior à significância do teste: $39,4\% > 5\%$) e que o seu valor esperado é nulo (a média dos resíduos é zero).

O pressuposto de independência dos resíduos foi verificado pela estatística de teste de Durbin-Watson, que testa a presença da autocorrelação entre erros consecutivos (Tabelas “Resumo do modelo” do Anexo H). Durbin e Watson propõem a comparação do valor da estatística de teste ($d=0,998$) com os limites do intervalo de valores críticos $[d_L; d_U]$ para o nível de significância de 5%, obtidos em função da dimensão da amostra (n) e do número de variáveis independentes no modelo (p). Consultando as tabelas de Savin e White foi constatado que $d \in]d_L; d_U[$, $d_L = 0,715$; $d_U = 1,816$, concluindo-se a não rejeição da hipótese de autocorrelação nula entre os resíduos.

Para o diagnóstico de multicolinearidade foram usados os valores do VIF das variáveis independentes (Tabelas “Coeficientes” do Anexo H). Todos os valores de VIF são inferiores a cinco, logo, foi concluído que os preditores são independentes entre si.

Todos os pressupostos em que se baseia o modelo de regressão linear múltipla foram verificados, sendo concluído que o modelo de regressão escolhido é adequado.

Relativamente à previsão de novas observações, no caso específico do Funchal, os valores das variáveis independentes são $X_1=111892$ habitantes, $X_2=113,42\%$ e $X_3=1444,6$ habitantes por metro quadrado. A partir destes valores foi obtida a previsão pontual normalizada $Y=0,1800$. Posteriormente foram calculados os intervalos de confiança a 90% e a 95% para o modelo selecionado através do *software* SPSS: $] -0,00806; 0,36813[$ a 95% de confiança e $] 0,02761; 0,33245[$ a 90% de confiança. Estes intervalos contêm o verdadeiro valor do volume de vendas para o Funchal com 95% e 90% de probabilidade, respetivamente, segundo o modelo de previsão utilizado.

Estudo de mercado

Durante o projeto foi iniciada a elaboração de um segundo estudo de mercado, com objetivo de perceber o interesse dos consumidores madeirenses relativamente à utilização dos serviços do COL. Os resultados deste estudo permitem confirmar o potencial do negócio e, numa fase posterior, apoiar a elaboração da proposta de valor mais adequada para a região.

Na primeira etapa da pesquisa de *marketing*, a formulação do problema, foram definidas as questões pertinentes que se deseja ver respondidas pelo estudo. Estas questões foram divididas em três grandes grupos:

- Utilização do serviço *online*: permite perceber se os madeirenses já utilizaram a plataforma *online* para adquirir produtos não alimentares e se a usariam para comprar produtos alimentares. Fornece ainda informação acerca dos principais *drivers* de compra pela Internet (por exemplo, os consumidores valorizam mais a amplitude das *slots* de entrega, a conveniência das entregas ou a oferta de gama diversificada e diferenciada?) e dos *drivers* de não compra *online* (o que leva os consumidores a não comprar *online*? Fraca interface, falta de confiança nos pagamentos?).
- Gama: ponto essencial para concluir acerca da melhor oferta *online* para essa região, pois permite concluir acerca do tipo de artigos que os madeirenses mais valorizam na compra *online* (como mercearia, bebidas, peixaria e frutas e legumes, entre outros).
- Serviços adicionais: este tema permite esclarecer a eventual aceitação e possível utilização dos serviços do COL, como o *Click&Pick* e as entregas ao domicílio.

A segunda etapa, o planeamento da pesquisa, deveria ter sido realizada com o apoio do departamento de estudos de mercado (DEM), pois este possui os meios adequados, com vasta

experiência e competência, além do aproveitamento de sinergias com outros estudos e projetos já realizados ou em curso. Atendendo às regras da Sonae MC e à indisponibilidade durante o projeto por parte do DEM para a inclusão deste novo estudo no seu *roadmap*, o mesmo não foi possível de realizar.

Concluindo, a previsão de vendas efetuada e as análises do potencial de compra e da atratividade da indústria sugerem um elevado potencial do negócio alimentar, não tendo sido possível corroborar esta conclusão de forma complementar com este estudo de mercado. Da mesma forma, a venda de produtos não alimentares parece ser bastante atrativa, pela análise do interesse dos madeirenses nos produtos do COL e pelo reduzido peso da concorrência nesta gama.

4.3 Conclusão da viabilidade do projeto

Após a análise inicial ao mercado, concorrentes e empresa foi sintetizada toda a informação num só gráfico, construindo-se uma análise SWOT do Continente Online (Tabela 5).

Tabela 5 - Análise SWOT do Continente Online

<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder no retalho <i>online</i> no continente (elevada experiência) ▪ Reputação e imagem de marca (marca de confiança) ▪ Plataforma <i>online</i> apelativa e robusta ▪ Processo de encomenda simples e <i>user friendly</i> ▪ Políticas de devoluções e satisfação de cliente ▪ Serviço de apoio ao cliente (<i>Call Center</i>) ▪ Gama diversificada e abrangente ▪ Prazos de entrega reduzidos ▪ Programa de fidelização → Campanhas e promoções direcionadas para cada tipo de cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrangência de entregas do COL não é nacional ▪ Nível relevante de ruturas de <i>stock</i> → maior número de reclamações
<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Densidade populacional e poder de compra do Funchal elevados, em linha com as melhores regiões do continente ▪ Indivíduos na Madeira utilizam muito a Internet e fazem compras <i>online</i> ▪ Consumidores interessados nos produtos do COL ▪ Concorrência <i>online</i> alimentar inexistente e não alimentar muito limitada ▪ Oportunidade de expansão e alargamento da gama não alimentar para a Madeira 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforço da aposta das empresas concorrentes na gama Não Alimentar ▪ Alargamento dos serviços <i>online</i> do Jumbo e <i>El Corte Inglés</i> ▪ Respostas dos concorrentes <i>offline</i> na Madeira (com promoções e baixas de preços), particularmente do Pingo Doce ▪ Impacto da insatisfação de clientes <i>online</i> no negócio <i>offline</i>

Em suma, o potencial de compra da Madeira parece elevado e os clientes são bastante semelhantes aos clientes *online* do território continental. A indústria apresenta-se atrativa e a estimativa de vendas alimentares para este mercado é elevada. Aliando a experiência e a reputação do Continente Online e a sua forte proposta de valor com as oportunidades de serviço para a Região Autónoma da Madeira foi possível concluir que ambas as gamas (alimentar e não alimentar) são viáveis para implementação *online* para o arquipélago.

5. Apresentação do estudo e definição do modelo de entrada

Neste capítulo são apresentados os resultados e recomendações que advêm do estudo de viabilidade da expansão do negócio do Continente Online, acerca do modelo de entrada mais indicado. O processo utilizado é apresentado na Figura 11.

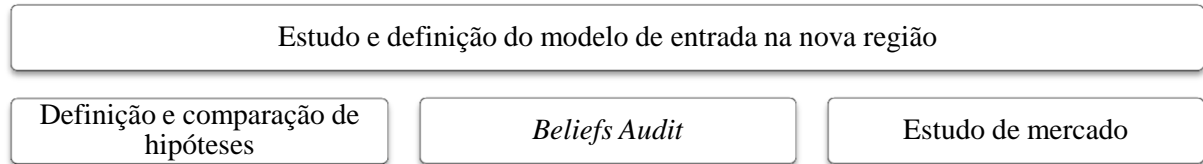


Figura 11 - Metodologia do estudo e definição do modelo de entrada

5.1 Definição e comparação das hipóteses

A primeira etapa deste estudo foi a reflexão das hipóteses de entrada exequíveis para o novo mercado. Foram desenhados os macroprocessos de cada hipótese e determinados os pontos positivos e negativos de cada uma. As três hipóteses principais consideradas foram:

- Hipótese 1 (“NA”): o serviço para a Madeira apenas inclui negócios e campanhas não alimentares (gama centralizada), com envio a partir de Portugal continental.
- Hipótese 2 (“NA+A_{total}”): a Madeira é servida com toda a gama do COL. Os processos de preparação e expedição dos produtos não alimentares são efetuados a partir de Portugal continental, com operação alimentar executada na ilha.
- Hipótese 3 (“NA+A_{sem temp}”): ambas as gamas são preparadas e expedidas a partir do continente, não sendo necessário implementar operação regional. A oferta será, nesta hipótese, exclusivamente em temperatura ambiente, excluindo os artigos de temperatura controlada, como os produtos frescos e os congelados.

Seguidamente foram comparadas as hipóteses definidas através da análise dos seguintes fatores: resultados operacionais ou EBITDA (resultados antes de juros, impostos, provisões e amortizações, correspondem à diferença entre proveitos e custos operacionais), exequibilidade (capacidade de implementação), gama disponível, disponibilidade de produtos de temperatura controlada (frescos e congelados), localização da preparação das encomendas, prazo de entrega e outros fatores considerados relevantes.

Para suportar a análise comparativa das três hipóteses foi realizada uma conta de exploração para cada gama individualmente (indicadores apresentados em percentagem das vendas líquidas) (Gráficos 19, 20 e 21). Por razões de confidencialidade, os valores foram omitidos.

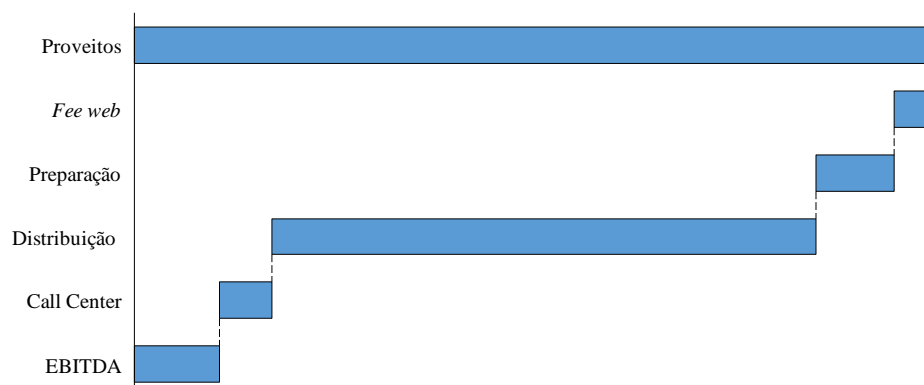


Gráfico 19 - Conta de exploração para a gama Não Alimentar na Madeira

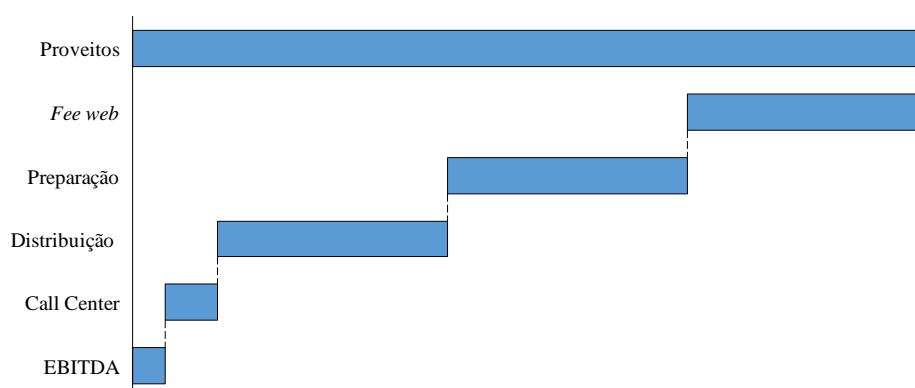


Gráfico 20 - Conta de exploração para a gama Alimentar total na Madeira

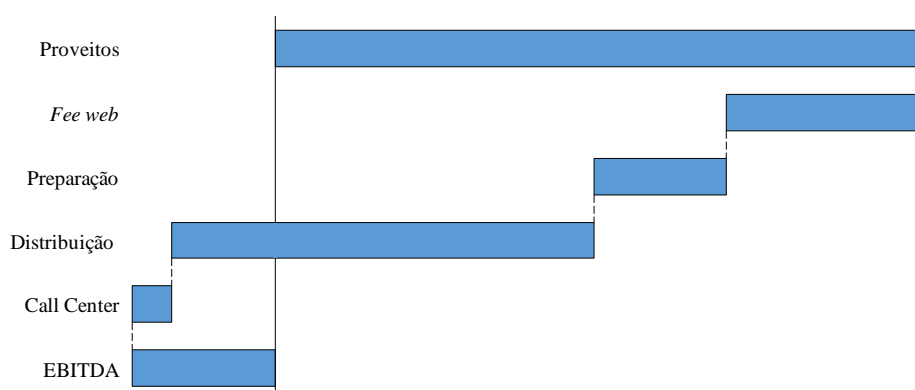


Gráfico 21 - Conta de exploração para a gama Alimentar expedida a partir de Portugal continental

Os proveitos da operação incluem os ganhos da venda dos produtos e o valor da taxa de entrega. As despesas englobam os custos de preparação, de distribuição (por meio aéreo), de *Call Center* (apoio ao cliente) e o chamado *fee web*, correspondente aos custos de estrutura de preparação em loja.

A elaboração das contas de exploração permitiu constatar que os resultados operacionais provenientes da venda para a Madeira das gamas não alimentar e alimentar (com operação local) são positivos (Gráficos 19 e 20, respetivamente). Analisando a alternativa da operação regional, a hipótese três (Gráfico 21), foi verificado que a venda da gama alimentar a partir do continente não gera resultados positivos.

Seguidamente foi efetuada uma comparação das diferentes hipóteses, através da composição dos resultados operacionais das gamas integrantes de cada hipótese. A análise do Gráfico 22 permitiu concluir que a segunda hipótese (NA + A_{total}) é aquela que gera mais resultados.

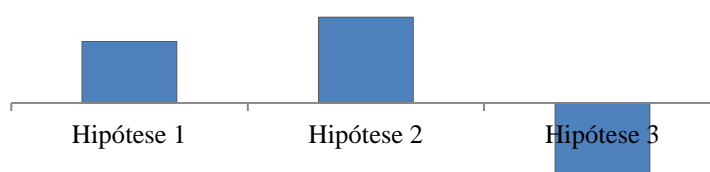


Gráfico 22 - Comparação entre o EBITDA das diferentes hipóteses

Em resumo, foi efetuada uma comparação global entre as diferentes hipóteses (Tabela 6).

Tabela 6 - Comparação entre hipóteses de modelo de entrada no novo mercado

	<i>Hipótese 1: NA</i>	<i>Hipótese 2: NA + A_{total}</i>	<i>Hipótese 3: NA + A_{sem temp}</i>
Resultados	Positivos	Positivos	Negativos
Exequibilidade	Alta	Alta	Média
Gama	Reduzida	Elevada	Média
Temperatura Controlada	Não	Sim	Não
Preparação	Continente	Madeira e Continente	Continente
Prazo de entrega	Reduzido	Reduzido	Depende meio transporte
Outros	-	Investimento	Risco de sobrecarga de loja

Na primeira hipótese não há operação alimentar, não sendo necessário investimento de capital. Os custos de operação são mais reduzidos relativamente às restantes hipóteses, com EBITDA positivo, contudo a gama é menor dado não existir oferta de artigos alimentares.

A segunda hipótese envolve a implementação de operação regional, que implica um elevado investimento inicial e custos de operação relevantes, gerando EBITDA positivo. A gama é diversificada e tanto o *lead time* de entrega como o custo de distribuição são reduzidos.

A terceira hipótese disponibiliza uma gama alimentar parcial, pois não inclui frescos e congelados. O custo de distribuição e o *lead time* de entrega são mais elevados do que na anterior hipótese, visto a expedição ser efetuada a partir do continente. O investimento de capital é desnecessário, contudo, esta hipótese gera EBITDA negativo. Adicionalmente, a loja de suporte no continente poderá ficar sobrecarregada, com implicações ao nível de serviço e dos custos, processando as encomendas da Madeira a custos não marginais (de pessoal, de espaço de armazém e associados à distribuição).

5.2 Realização de um *Beliefs Audit*

Um *Beliefs Audit* (BA) permite distinguir o que se conhece sobre determinado assunto do que apenas se pode especular e possibilita o preenchimento dessas lacunas de conhecimento. Foi elaborado um BA para uma melhor compreensão da experiência de retalho interna. Numa primeira fase foram estabelecidos o modo de realização e os temas da discussão (Figura 12).

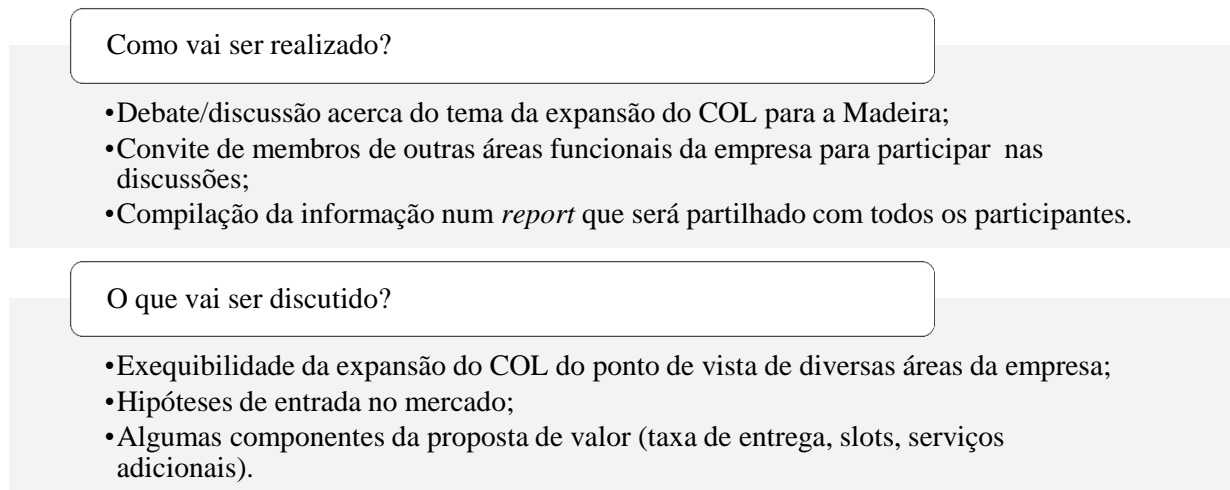


Figura 12 – Definição do *Beliefs Audit* a realizar

Nesse BA estiveram presentes elementos das áreas funcionais de *marketing* – a equipa que toma decisões acerca da melhor maneira de comunicar a proposta de valor aos clientes – e do negócio/plano promocional – a equipa responsável pela definição de gama e dinâmica promocional associada à plataforma *online* em função das diferentes tipologias de clientes.

Devido à sua dimensão, o *report* resultante do *Beliefs Audit* é apresentado na íntegra no Anexo L. Neste relatório são apresentadas as conclusões e recomendações principais (Figura 13).

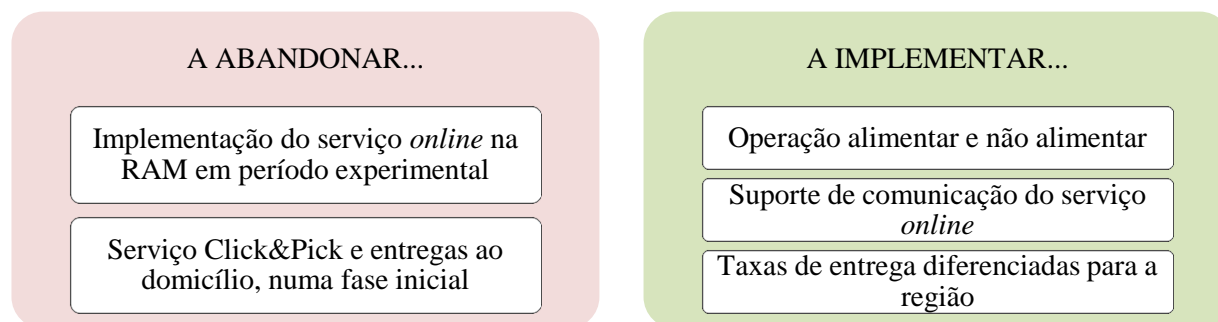


Figura 13 - Principais resultados do *Beliefs Audit*

Em suma, a *Beliefs Audit* foi de grande utilidade para a compreensão de alguns aspetos das opções consideradas anteriormente, permitindo validar a retirada de algumas opções e corroborando conclusões anteriores. Esta sessão resultou nas duas orientações seguintes:

- Opção A: Venda de ambas as gamas, abertura de operação alimentar na Madeira e forte comunicação local para marcar posição de *first-mover* na região.
- Opção B: Expedição apenas de gama não alimentar com comunicação moderada, de forma a ser adquirida perceção real do mercado, para, mais tarde, implementação da operação alimentar.

5.3 Estudo de mercado

O estudo de mercado representava uma peça fundamental para o suporte da decisão do modelo de entrada, nomeadamente para a definição da proposta de valor da gama alimentar. É altamente recomendado a sua execução previamente à implementação da gama alimentar.

5.4 Conclusão do modelo de entrada

Tendo em conta a comparação efetuada e as recomendações resultantes do *Beliefs Audit* foi considerado que a segunda hipótese – oferta de produtos alimentares e não alimentares – é a que acrescenta maior valor para a empresa. Contudo, devido às condicionantes do estudo de mercado foi recomendado que a empresa opte pela entrada no mercado, numa primeira fase, com operação exclusivamente assente sobre a gama não alimentar, reduzindo o risco de entrada, testando o mercado em ambiente real e assegurando a prova de conceito.

6. Implementação da operação

Com base nas análises efetuadas à viabilidade da expansão do negócio *online* para a Madeira e ao modelo de entrada na região, foi tomada a decisão de iniciar oficialmente a expedição de gama não alimentar para a Madeira, com comunicação através das campanhas nacionais. Relativamente à gama alimentar foi decidido aguardar pelos resultados do estudo de mercado para redução do risco (o estudo de mercado apoia a decisão acerca do modelo de entrada e da definição da proposta de valor para a região) e prova do conceito não alimentar (permitir confirmar a receptividade dos consumidores madeirenses em relação às encomendas *online*, a partir do contacto com a gama centralizada).

6.1 Operação alimentar

Embora esta operação não vá ser implementada numa primeira fase do projeto, foi efetuado um conjunto de recomendações para apoiar futuras decisões, como a seleção da loja de implementação da operação e a abrangência geográfica das entregas. Foram igualmente apresentados, após respetiva análise, outros aspetos necessários à abertura da operação, tais como as necessidades de tecnologias de informação (TI) e a preparação de conteúdos formativos relativamente a processos de negócio.

Seleção da loja

Para definir a loja de implementação da operação na Madeira foram comparadas as lojas que, à partida, têm melhores condições de acesso, de posicionamento e de dimensão da retaguarda e analisadas as seguintes condições: área de armazém disponível, localização, gama, vendas mensais por metro quadrado e número de clientes (Tabela 7). Por razões de confidencialidade foram apresentados valores normalizados e a denominação das lojas foi omitida.

Tabela 7 - Estudo das lojas da Madeira para abertura da operação alimentar

Lojas	Área de armazéns (m ²)	Localização (min)	Gama (# referências)	Vendas mensais (€/m ²)	Número de clientes (#)
A	1,00	0,35	0,78	0,82	0,59
B	0,68	1,00	0,38	0,43	0,12
C	0,60	0,28	0,28	0,57	0,23
D	0,59	0,05	1,00	1,00	0,72
E	0,47	0,46	0,98	0,97	1,00
F	0,40	0,39	0,90	0,90	0,57
G	0,36	0,25	0,39	0,61	0,27
H	0,31	0,68	0,57	0,91	0,34
I	0,23	0,49	0,47	0,51	0,29

A área de armazéns disponível é o critério de maior importância para a decisão, pois indica a capacidade da operação. A localização é o segundo critério mais relevante, uma vez que permite otimizar a cadeia de abastecimento. A localização foi definida a partir de uma aplicação de tráfego e navegação, a *Waze*, através da qual se calculou o tempo médio de viagem de automóvel entre a loja respetiva e um ponto no Funchal que se considerou ser o centróide populacional dos clientes (a Rua 5 de Outubro), em três momentos diferentes do dia (9h, 14h e 18h). O terceiro critério – a largura de gama disponível (quantidade de referências) – é fator importante, pois a loja escolhida deverá ter uma gama o mais abrangente possível. O volume de vendas e o tráfego de clientes da loja não devem ser muito elevados (quanto maior o movimento da loja, maior o impacto sobre a operação *online*).

Uma abordagem preliminar, com auxílio da Tabela 7, indicou melhores condições nas lojas A, D e E. A decisão final deverá ser tomada complementando esta análise com uma visita presencial às lojas para a compreensão de outros aspetos que não podem ser avaliados remotamente, como por exemplo as condições do cais de cargas e descargas e os acessos para entrada e saída das carrinhas de transporte. Esta avaliação presencial foi realizada pelo diretor de *e-commerce* do Continente, tendo sido constatado que a loja que possui as melhores condições para a abertura da operação é a loja A (loja situada no Funchal). Esta loja integrava a lista final de recomendação, confirmando-se a sua seleção para acolhimento da operação *online* da Madeira.

Abrangência geográfica das entregas

A principal componente a avaliar para definir a abrangência das entregas é o número de habitantes residentes (garante que o serviço engloba o maior número de clientes possível), a densidade populacional (existe uma relação inversa entre este fator e o custo unitário de entrega), o rendimento mensal e a taxa de desemprego. Um dos fatores a ter em conta deverá ser a adjacência dos municípios abrangidos de forma a otimizar os custos unitários da distribuição (ver mapa da Madeira na Figura 6, na secção 3.2). Os dados analisados são referentes aos Censos 2011.

A análise da Tabela 8 permitiu constatar que os municípios do Funchal e de Santa Cruz possuem elevado número de indivíduos e rendimento mensal muito relevante. O município de Câmara de Lobos possui uma densidade populacional interessante para esta análise e é contíguo ao Funchal, porém os valores do rendimento e do desemprego desaconselham a expansão da operação *online* para este conselho. O número de habitantes dos restantes municípios não justifica a avaliação desta operação para os mesmos.

Tabela 8 - Análise dos municípios da Região Autónoma da Madeira

	<i>População (# hab)</i>	<i>Densidade pop. (hab/km²)</i>	<i>Ganho médio mensal (€)</i>	<i>Taxa desemprego (%)</i>
Funchal	111892	1445	1092	14
Santa Cruz	43005	529	1043	13
Câmara de Lobos	35666	675	908	18
Machico	21828	314	941	17
Ribeira Brava	13375	201	781	13
Calheta	11521	102	1149	12
Ponta do Sol	8862	191	784	15
Santana	7719	79	817	15
São Vicente	5723	71	791	12
Porto Santo	5483	126	1152	19
Porto Moniz	2711	32	803	11

Concluindo, numa fase inicial foi recomendada a implementação do serviço de entregas alimentares nos municípios de Funchal e Santa Cruz, recomendação em conformidade com os resultados avaliados das encomendas alimentares colocadas a partir da Madeira (secção 4.2).

Tecnologias de Informação

Em reunião com o departamento da ISI (*Information Systems and Innovation*) foi aferido que para a abertura de uma nova operação alimentar deve ser parametrizada uma loja virtual nos sistemas informáticos, ação que introduz um fator de risco no planeamento (processo com duração estimada de um mês). Para tal será necessário facultar à ISI informação sobre a loja física que irá suportar a operação e quais os códigos postais abrangidos pelo serviço de entregas *online*. Posteriormente devem ser avaliadas as especificidades regionais da Madeira, nomeadamente de índole fiscal (Imposto sobre o Valor Acrescentado, Imposto Especial de Consumo e Poseima) e o respetivo impacto sobre a plataforma Continente.pt.

Ações de formação

Para apoiar a formação dos colaboradores foi efetuada uma análise dos processos críticos para o negócio e o desenho dos processos operacionais relevantes que o negócio não tinha ainda documentado. As ações de formação irão ser efetuadas com recurso a apresentações *PowerPoint*, um formato simples e visual, que irá facilitar o processo de formação. O período de integração inicial foi fundamental para o desenho dos processos operacionais e foi ainda necessário executar todos esses processos pessoalmente para uma verdadeira perceção das suas dificuldades e especificidades. Os processos desenhados foram: o processo de *picking*, o reagendamento de encomendas, a utilização de CRM (*Costumer Relationship Management*, a base de dados de gestão de relacionamento de clientes), a emissão de guias no *website* da Autoridade Tributária Aduaneira (AT), a consolidação de encomendas, o *sampling* (distribuição de ofertas de artigos de fornecedores nas encomendas), a separação das encomendas por rotas, a faturação e o fecho de caixa em *BackOffice* (BO). Por razões de confidencialidade o material pedagógico desenvolvido para o apoio à formação não pode ser apresentado na totalidade, sendo expostos dois exemplos no Anexo M.

Outras necessidades para a abertura da operação

As áreas atribuídas a cada parte da operação dependem do espaço disponível na loja selecionada. Nesta fase o foco incidiu sobre o levantamento da sinalética e espaços necessários, devendo ser adaptada, posteriormente, à loja onde irá ser implementada a operação alimentar.

Finalmente foi calculado o investimento em equipamentos necessário à abertura da operação alimentar: impressoras, computadores, equipamentos de movimentação para o *picking* e para o transporte no armazém, *tablets* e *scanners*, baterias e respetivos carregadores, caixas para três tipos de produtos (temperatura ambiente, DPH e produtos frescos e congelados), patins (base para transportar as caixas) e termómetros para as medições das temperaturas das carrinhas de distribuição. As prateleiras para armazenamento de produtos serão reaproveitadas de outras lojas, não sendo incluídas no investimento.

Por razões de confidencialidade não podem ser apresentados no presente relatório o macro-*layout* da operação (*layout* não específico), a sinalética respetiva ou o valor do investimento. Após a decisão de implementação da operação alimentar na região pode ser definido o *layout* do armazém em função do espaço disponível e as quantidades dos equipamentos necessários.

6.2 Operação não alimentar

Tendo sido decidida a implementação da operação não alimentar para a Madeira, foi efetuado um conjunto de análises para sua execução (Figura 14).

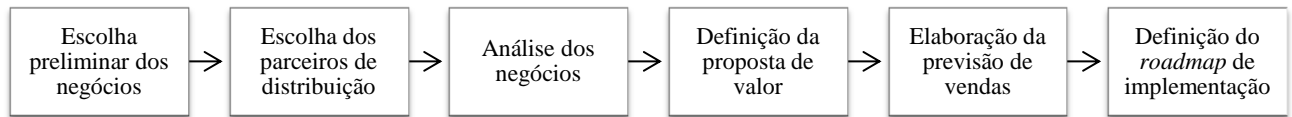


Figura 14 - Processo para implementação da operação não alimentar para a Madeira

Escolha preliminar dos negócios

A gama não alimentar é relativamente vasta, pelo que foram definidos os negócios e campanhas sazonais com potencial interesse para a nova região, através da origem das encomendas colocadas a partir da Madeira (apuradas na secção 4.2) e por experiência interna da organização – Bilhetes, Brinquedos, Catálogo Casa, Colchões, Manuais Escolares, Mobiliário Exterior, *Pet Care*, Puericultura (ou *Baby Care*), Vinhos (gama centralizada, embora alimentar), Well's e Yammi.

Os fatores de decisão foram as características dos produtos, a necessidade desses produtos na região (muitos dos produtos à venda em Portugal continental não estão disponíveis na Madeira) e a complexidade logística. Os artigos de *Pet Care* possuem peso muito elevado e a sua logística é bastante complexa (gama não está totalmente centralizada). O negócio de Colchões é igualmente caracterizado pela complexidade logística, possui dimensões muito elevadas e o seu potencial de vendas na Madeira parece ser reduzido (é um investimento para alguns anos e não é muito interessante do ponto de vista das compras por impulso). Numa fase inicial, enquanto não forem conhecidos os hábitos de compra *online* dos consumidores madeirenses e não existir volume de vendas para a região, não serão expedidos este tipo de produtos. O negócio de Bilhetes não possui uma proposta de valor forte na nova região (devida à sua característica insular) e é ocasional, pois depende de eventos individuais, não sendo considerado relevante para a análise. Os restantes negócios – Brinquedos, Catálogo Casa, Manuais Escolares, Puericultura, Vinhos, Well's e Yammi – apresentam-se como interessantes e rentáveis em Portugal continental, sendo necessário estudar a sua rentabilidade para a nova região.

Escolha dos parceiros de distribuição

A escolha dos parceiros de distribuição foi efetuada previamente à análise detalhada dos negócios, uma vez que o custo de entrega depende da empresa de transporte selecionada.

A definição do meio de transporte das encomendas para a nova região teve como base o custo e o tempo de entrega. Os dois meios que podem ser utilizados para movimentação de produtos do continente para as ilhas são o aéreo e o marítimo e para a *last mile delivery* serão utilizados o meio rodoviário e a entrega em mão. A movimentação por meio aéreo tem custos mais elevados (em função do peso da mercadoria), mas tempos de entrega muito reduzidos; por outro lado, os custos do transporte por meio marítimo são mais razoáveis (determinados em função do volume), mas o *lead time* de entrega é bastante superior. Analisando o caso concreto Portugal continental – ilha da Madeira, foi apurado que o tempo médio de receção de uma encomenda é de três a cinco dias úteis de avião e uma a duas semanas de navio e que o envio marítimo permite a redução de custos até 80%.

O Continente Online procura complementar o serviço e a gama das lojas *offline*, através das campanhas e promoções exclusivas para cada tipo de cliente, da simplificação da transação e, acima de tudo, da conveniência da entrega. A vantagem da conveniência acaba por se perder com *lead times* de entrega muito elevados, como ocorre se o cliente esperar duas semanas pela receção da sua encomenda. Tendo em conta estes fatores foi decidido efetuar a expedição de encomendas para a Madeira por meio aéreo.

Para este projeto foram solicitados orçamentos para a Madeira a três empresas de transportes. A análise incidu sobre as suas características (tarifas, serviços incluídos, qualidade da entrega, reputação) e as especificidades das encomendas (peso médio e volume):

- Transportadora A: tem a relação mais próxima com o COL, possui uma equipa comercial eficaz, é flexível e permite todos os meios de pagamento, contudo, não faz entregas em horário pós-laboral e não possibilita a movimentação de grandes volumes.
- Transportadora B: possui as tarifas mais reduzidas e os melhores níveis de serviço e faz entregas em horário pós-laboral, no entanto, não permite o meio de pagamento mais frequente (Multibanco), é bastante inflexível e, tal como a transportadora A, tem dificuldade na movimentação de grandes volumes.
- Transportadora C: tem os preços mais elevados, mas é a única que movimenta grandes volumes e que permite transportar encomendas em palete.

Com base nestas características foi efetuada uma negociação com os vários parceiros e foi selecionado um para cada negócio. A transportadora A será responsável pela distribuição da maioria dos negócios, exceto para o Mobiliário Exterior (foi selecionada a transportadora C devido aos volumes e pesos elevados da gama) e para Yammi (foi escolhida a transportadora B, pois possui bastante experiência com este negócio).

Análise dos negócios

A decisão dos negócios a expedir para a Madeira teve em consideração a facilidade de implementação, os resultados operacionais (EBITDA) e a importância para os valores da marca Continente.

Definidas as transportadoras para cada negócio, foi calculado o custo de distribuição por encomenda. As tarifas de envio são função do peso, logo, foi estimado o peso médio de uma encomenda a partir da informação das vendas de cada negócio no ano 2013. Multiplicando o valor estimado para cada categoria de pesos com o custo de envio respetivo, foi obtido o custo de envio por encomenda:

$$\text{Custo médio de distribuição por encomenda} = \sum(d_k * c_k)$$

Sendo k a categoria peso da encomenda, com $k = \{1,2,5,10,20,30\}$, d_k a distribuição do peso e c_k o custo referente a cada classe de peso. Foi efetuado este estudo para todos os negócios da gama não alimentar. A Tabela 9 expõe um exemplo do cálculo realizado para um qualquer negócio.

Tabela 9 - Distribuição do peso das encomendas do negócio X

<i>Peso</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>5</i>	<i>10</i>	<i>20</i>	<i>30</i>
Distribuição (%)	a	b	c	d	e	f
Custo (€)	α	β	χ	δ	ϕ	γ

$$\text{Custo médio total por encomenda (€)} = a * \alpha + b * \beta + c * \chi + d * \delta + e * \phi + f * \gamma$$

A avaliação da exequibilidade da agregação de várias encomendas numa paleta é potencialmente útil para redução de custos, pois o valor pago é o preço fixo da paleta e não das encomendas individuais. Para tal, foi necessário conhecer o custo médio de uma paleta (valor fixo, que não depende da quantidade ou peso das encomendas) e o custo médio de uma encomenda para cada negócio. Para determinar o custo por encomenda foram utilizadas as matrizes de peso construídas. A comparação das formas de envio de cada negócio foi efetuada através da construção de um gráfico do custo em função do número de encomendas colocadas, para uma paleta (Gráfico 23).

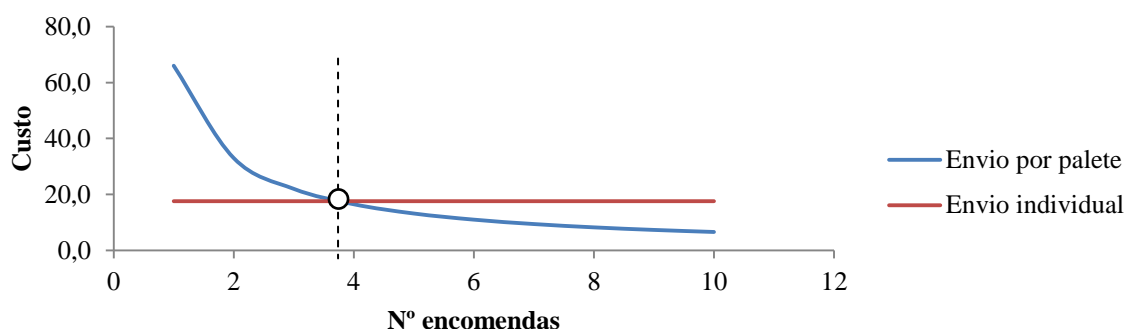


Gráfico 23 - Custos unitário do envio de uma encomenda do negócio X para a Madeira

Como foi possível verificar, para o negócio X compensa a utilização de uma paleta a partir de quatro encomendas. Este cálculo foi efetuado para todos os negócios, contudo o procedimento não foi ainda implementado devido à precedência de um outro projeto em curso da Sonae MC.

Definido o custo de uma entrega individual, foi determinado o custo de preparação de uma encomenda e foi calculada a contribuição total do COL para cada negócio, através da venda média e da sua margem de contribuição (percentagem do valor da venda líquida atribuída ao COL). A taxa de entrega mínima aceitável foi determinada através de um processo iterativo em função do resultado objetivo da empresa e do montante que se prevê que o cliente esteja disposto a pagar pelo serviço, definido em conjunto com a equipa de negócio.

O Gráfico 24 apresenta a comparação entre os resultados por encomenda de cada negócio. A construção deste gráfico permitiu constatar que os negócios *Baby Care*, Brinquedos, Catálogo Casa, Mobiliário Exterior, Well's e Yammi são negócios rentáveis, devendo a empresa apostar na expedição para a nova região. Por outro lado, a venda de Vinhos para a Madeira não se revelou rentável, pelo que, consequentemente, este tipo de produtos não fará parte da gama disponível para a nova região. A ação de manuais escolares (campanha de “Regresso às Aulas”) reforça a assinatura da marca (“Conte com o Continente”) e apesar de não parecer rentável, deve ser incluída na oferta para a Madeira por duas razões: o COL irá alargar a gama de produtos a oferecer nesta campanha, o que poderá ter um impacto positivo na contribuição e é necessária para ajudar a consolidar a reputação e confiança dos portugueses na marca Continente.

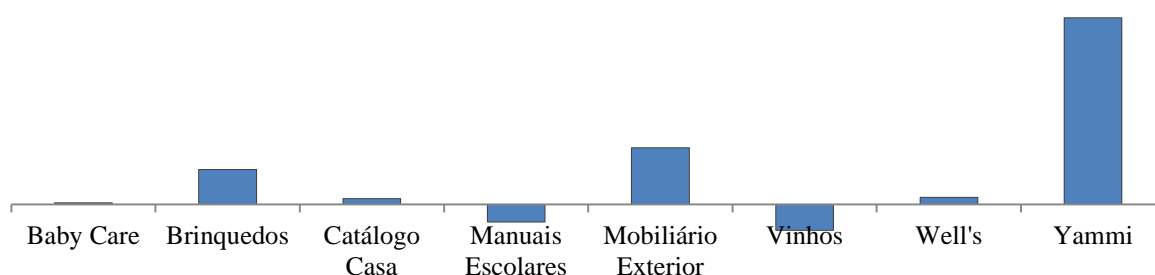


Gráfico 24 - Comparação entre resultados unitários de cada negócio na Madeira

Definição da proposta de valor

O próximo passo para a implementação da operação não alimentar consistiu na definição da proposta de valor do Continente Online para a Madeira. Nesta proposta foram definidos os seguintes elementos: gama disponível, *lead time* de entrega, taxa de entrega e *slots* de entrega, meios de pagamento disponíveis e serviços adicionais (Tabela 10).

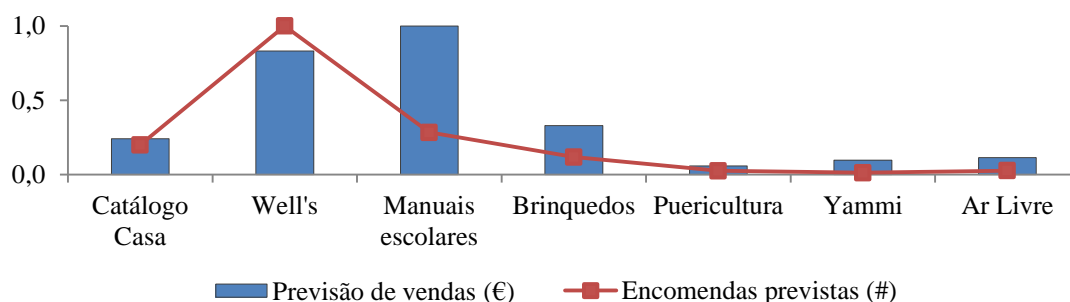
Tabela 10 - Proposta de valor para a Madeira

<i>Proposta de valor</i>	<i>Baby Care</i>	<i>Brinquedos</i>	<i>C. Casa</i>	<i>M. escolares</i>	<i>Mobiliário Ext.</i>	<i>Well's</i>	<i>Yammi</i>
Gama	Central	Central	Central	Total	Central	Central	Total
Prazo entrega	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5
Taxa entrega	12	9	9	5	25	6	9
Janela entrega	9h-18h	9h-18h	9h-18h	9h-18h	9h-18h	9h-18h	9h-18h
Meios pagamento	MB, CC, cheque	MB, CC, cheque	MB, CC, cheque	Ref. MB, CC	MB, CC, cheque	MB, CC, cheque	CC, Cheque
Serviços	SMS	SMS	SMS	SMS	SMS	SMS	-

Todos os concelhos da Região Autónoma da Madeira são abrangidos pelo serviço de entregas não alimentares do Continente Online. Para todos os negócios, o prazo de entrega é de três a cinco dias úteis após expedição e não existem janelas de entrega (todas as encomendas são entregues entre as nove e as dezoito horas). As empresas de transporte A e C fornecem um serviço adicional de envio de mensagem telefónica no dia anterior e nos momentos anteriores à entrega, respetivamente. Todas as empresas permitem o pagamento das encomendas por cheque e cartão de crédito (CC). Adicionalmente, as empresas A e C disponibilizam o pagamento por Multibanco (MB), exceto para os manuais escolares, em que o pagamento apenas pode ser efetuado por referência multibanco ou cheque.

Elaboração da previsão de vendas

Nesta fase foi efetuada uma previsão de vendas para cada negócio. A previsão efetuada foi baseada no histórico de vendas de uma campanha anterior para a Madeira, a partir do qual foi estimado que as encomendas para a RAM correspondem a cerca de 2,3% das encomendas de Portugal continental, e uma correção dos *inputs* do negócio em função da força de comunicação que estima empreender. Utilizando estes dados e a previsão de vendas para o continente foi calculada a estimativa de vendas anual para cada negócio. Por motivos de confidencialidade não são apresentados os valores da previsão no presente relatório. O Gráfico 25 permite a comparação da estimativa do volume de vendas entre negócios.

**Gráfico 25 – Volume de vendas e número de encomendas previstos para a Madeira**

Definição do roadmap de implementação

A Figura 15 resume as análises realizadas em função da matriz força de proposta de valor – facilidade de implementação do negócio e identificando o volume de vendas estimado (representado por círculos de tamanho diferente). Como é possível verificar, os negócios selecionados para expedir para a nova região são aqueles com proposta de valor mais forte e facilidade de implementação média ou elevada (situados tendencialmente no canto superior direito da matriz).

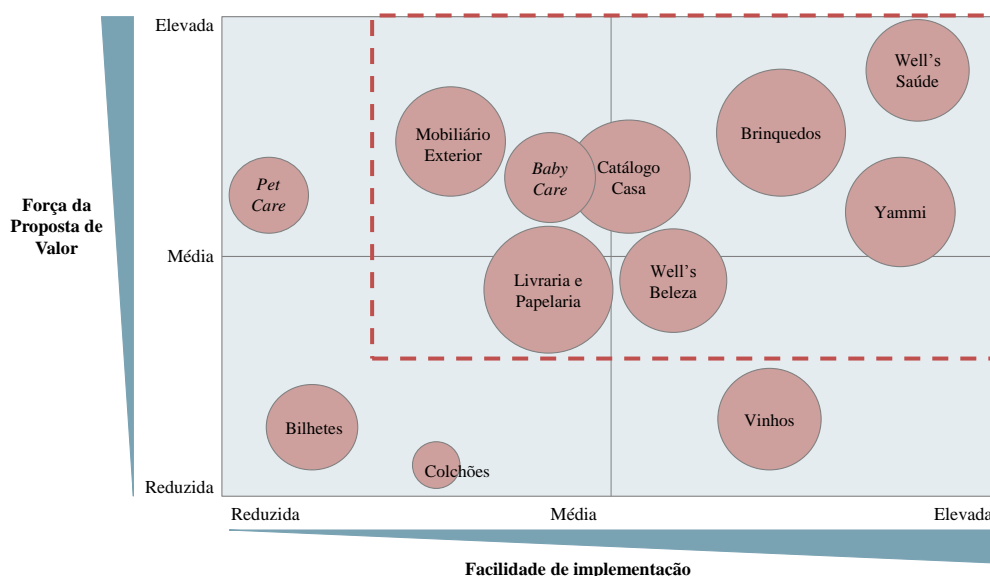


Figura 15 - Avaliação de categorias não alimentares do Continente Online

Com base nas análises anteriores e em conjunto com a equipa de negócio da Sonae MC, foi definido o *roadmap* e os objetivos de implementação para a Madeira (Tabela 11).

Tabela 11 - Roadmap de implementação dos negócios não alimentares para a Madeira

<i>Negócio</i>	<i>Data prevista de implementação</i>	<i>Negócio</i>	<i>Data prevista de implementação</i>
Catálogo Casa	23 junho 2014	Brinquedos	Momento de lançamento da campanha de Natal 2014
Well's	2 julho 2014	Mobiliário Ext.	Verão de 2015
Yammi	6 julho 2014	Puericultura	2015
Manuais escolares	7 julho 2014		

A expedição de artigos de Catálogo Casa para a região foi inaugurada no dia 23 de junho de 2014 e a comunicação com os clientes foi efetuada através da divulgação nacional das campanhas. A inauguração da expedição da Well's está prevista para o dia 2 de julho de 2014.

A Yammi será o terceiro negócio implementado na Madeira (previsão para dia 6 de julho de 2014) e a comunicação será mais personalizada do que as anteriores. Foi analisada a hipótese de desenvolvimento de uma *newsletter* (NL) para envio aos clientes a comunicar a venda (madeirenses correspondem a 1,4% dos subscritores totais) e foi contactado o departamento comercial para avaliação da hipótese da oferta de um desconto especial para a região. A NL foi desenvolvida, porém não foi possível, numa fase inicial e no prazo de tempo disponível, conseguir condições de venda específicas para a região, que pudessem sinalizar mais fortemente este lançamento.

O negócio de Manuais Escolares será oficialmente implementado a partir do dia 7 de julho de 2014, com comunicação por ações televisivas (os clientes estão já a ser informados acerca desta campanha através do *website* Continente.pt e de *newsletters*).

O negócio de Brinquedos será implementado no momento do lançamento da campanha de Natal 2014 do Continente e o de Mobiliário Exterior será no verão de 2015. O negócio de Puericultura não tem ainda data prevista de implementação.

A Madeira passa, assim, a ter acesso a um conjunto mais variado de artigos não alimentares, ao contrário do que se verificava antes da implementação deste projeto (oferta *online* apenas incluía Lentes de Contacto – agora contidas na gama Well's, Manuais escolares e Bilhetes).

7. Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

O presente projeto consistiu na elaboração de uma metodologia de análise de entrada da operação do Continente Online num novo mercado geográfico com especificidades insulares (Região Autónoma da Madeira), complementarmente ao forte crescimento recente do conjunto de lojas físicas Continente Modelo presentes na Ilha da Madeira.

O âmbito da resposta a este desafio incluiu a componente metodológica de análise da viabilidade económica desta operação, a definição do modelo de entrada no novo mercado e do plano de implementação da operação, caso se confirmasse a respetiva viabilidade.

A metodologia de análise da viabilidade económica pressupôs, numa primeira fase, a análise das condições do mercado, com a utilização de uma pesquisa socioeconómica e demográfica da região, a segmentação de clientes e a elaboração de um estudo de mercado para a identificação do perfil do consumidor madeirense. Posteriormente foi analisado o potencial de negócio, com a avaliação do interesse de compra dos clientes (através das visualizações no website e das encomendas colocadas), da atratividade da indústria (pela análise das cinco forças de Porter), de uma previsão de vendas para a região (através de uma regressão linear múltipla). Foi ainda definido um segundo estudo de mercado para avaliação do potencial do negócio na Madeira e definição da proposta de valor para a região. Para resumo da análise de viabilidade efetuada foi elaborada uma análise SWOT da operação do Continente Online relativamente à Madeira.

Esta metodologia permitiu concluir que o negócio *online* na nova região é viável, com capitalização de vantagens de pioneiro para a gama alimentar e de expansão da oferta da gama não alimentar.

A metodologia incidiu também sobre o estudo do modelo de entrada mais adequado para a Região Autónoma da Madeira. Num primeiro momento foi considerada a definição e comparação das hipóteses de entrada, com a quantificação do EBITDA de cada uma (simulação das contas de exploração) e a avaliação da sua exequibilidade e da gama disponível. Posteriormente foi realizado um *Beliefs Audit* para uma melhor compreensão da experiência de retalho interna e apoio no processo de decisão. A partir do segundo estudo de mercado foi pretendido validar a proposta de valor final para a gama alimentar.

A entrada do Continente Online na Madeira foi confirmada, suportada pela demonstração do valor libertado pela introdução das gamas não alimentar e alimentar. De acordo com a metodologia de análise seguida e sugerida, a operação *online* permitirá libertar resultados operacionais positivos, a partir do primeiro momento da sua implementação. Por restrições de produção do segundo estudo de mercado, a confirmação imprescindível da proposta de valor relativamente à gama alimentar deverá ser confirmada numa fase posterior. O plano de implementação proposto tem assim por base a seguinte calendarização: arranque imediato da venda da gama não alimentar a partir de Portugal continental e, após validação da proposta de valor, a implementação de uma nova loja virtual para a comercialização da gama alimentar a partir da Ilha da Madeira.

A fase final da metodologia consistiu no estudo para a execução da operação não alimentar e recomendações para a gama alimentar, seguido da implementação da primeira. Para a gama alimentar foi recomendada a seleção de loja de suporte da operação, através da análise de fatores críticos para a mesma e foi definida a abrangência geográfica das entregas pela análise demográfica e económica dos conselhos da Madeira. Foi ainda efetuado o levantamento dos requisitos de sistemas de informação e de loja (investimento e *layout*) e definição dos conteúdos de formação associados aos processos operacionais. A metodologia utilizada para implementação da gama não alimentar foi iniciada com a definição preliminar dos negócios

interessantes para a Madeira, a escolha dos parceiros de distribuição, a análise detalhada de cada negócio, a definição da proposta de valor, a elaboração de uma previsão de vendas e a definição do *roadmap* e os objetivos de implementação. Após este estudo foi iniciada a operação não alimentar em junho de 2014.

Como próximos passos no âmbito deste projeto propõe-se a monitorização das vendas dos negócios implementados durante e após o projeto (que inclui a comparação entre os resultados de vendas das campanhas atuais e das anteriores, se for o caso) e a análise do potencial do negócio empresarial na região, adaptando a metodologia utilizada no presente projeto. Salientam-se, ainda, os trabalhos em curso, como a elaboração do estudo de mercado para a adaptação da proposta de valor para a Região Autónoma da Madeira, o estudo das necessidades para a abertura da operação alimentar local (como, por exemplo, a análise das especificidades fiscais regionais) e a análise de um diferente método de distribuição das encomendas não alimentares para a nova região (preparação e expedição por palete).

Referências

- ACEPI. 2013a. "Comércio Electrónico em Portugal vale 31% do PIB". 23-10-2013. Acedido a 29-04-2014. <http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=91357>.
- . 2013b. "Números do comércio eletrónico com crescimento acentuado em 2013". 20-12-2013. Acedido a 29-04-2014. <http://new.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=91399>.
- . 2014a. "530 mil utilizadores diários nos sites de eCommerce em Portugal." Acedido a 29-04-2014. <http://new.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=91419>.
- . 2014b. "Experiência de consumo marcada pela multiplicidade de canais." Acedido a 29-04-2014. <http://new.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=91443>.
- . 2014c. "Smartphones e tablets continuam a deslumbrar consumidores portugueses." Acedido a 29-04-2014. <http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=91427>.
- Brito, Giovani, Luiz Corrar e Flávio Batistella. 2007. "Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil." 2007 no. 18 (43).
- Ferreira, Rita e Cláudia Cunha. 2006. *Estratégia e negócio electrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Fonseca, Alexandre e Victor Ferreira. 2006. *As oportunidades, os riscos e os benefícios do negócio electrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Galante, Nicolò, Enrique García López e Sarah Monroe. 2013. "The future of online grocery in Europe".
- Gouveia, Luís Borges. 2006. *Negócio electrónico - conceitos e prespetivas de desenvolvimento*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Guimarães, Rui e José Cabral. 2011. *Estatística*. Vol. 2.^a ed. Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Helbling, Jeffrey, Josh Leibowitz e Aaron Rettaliata. 2011. "The value proposition in multichannel retailing." *The McKinsey Quarterly*.
- Horn, John T., Dan P. Lovallo e S. Patrick Viguerie. 2005. "Beating the odds in market entry." *The McKinsey Quarterly*.
- INE. 2013. "Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias." 06-11-2013.
- Jacobs, F. Robert e Richard B. Chase. 2011. *Operations and supply chain management*. Vol. Global ed, The McGraw-Hill/Irwin series operations and decision sciences. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, Philip e Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing management*. Vol. 14th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Laudon, Ken e Carol Traver. 2009. *E-commerce: business, technology, society*. Prentice Hall.
- Laudon, Kenneth e Jane Laudon. 2007. *Management information systems managing the digital firm*. Vol. 10^a ed. New Jersey: Upper Saddle River.
- Lindon, Denis. 2004. *Mercator XXI teoria e prática do marketing*. Vol. 10^a ed, Gestão & Inovação ciências de gestão. Lisboa: Dom Quixote.

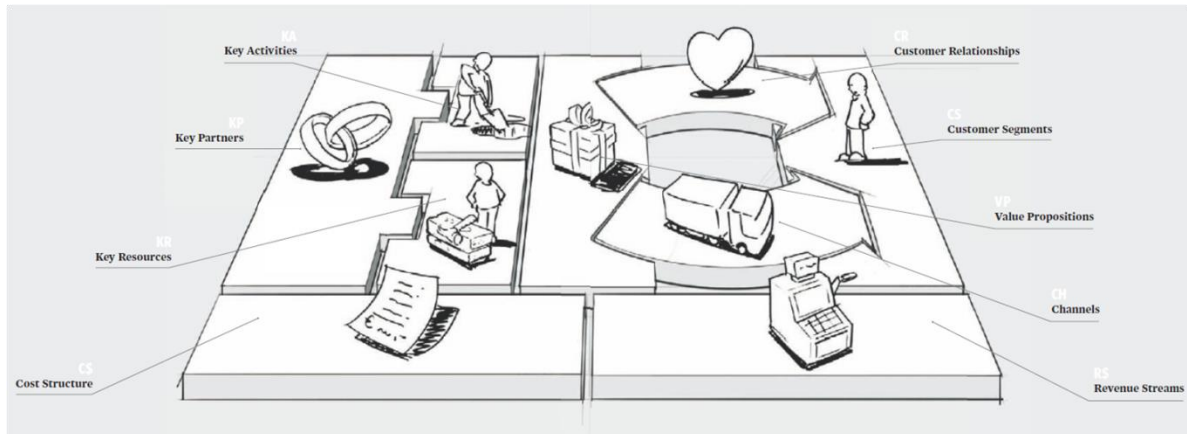
- Madeira, Catarina. 2014. "'E-commerce' entre maiores mercados do mundo vale 72 mil milhões de euros." *Diário Económico*, 10-03-2014.
- Marôco, João. 2011. *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber, Lda.
- Meredith, Jack e Scott Shafer. 2011. *Operations Management*. John Wiley & Sons, Limited.
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur e Edgar Rocha. 2010. *Criar modelos de negócio*. Alfragide: Dom Quixote.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- . 1989. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Vol. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Reid, Dan e Nada Sanders. 2013. *Operations Management: An Integrated Approach*. John Wiley & Sons, Limited.
- Sonae. 2014. Áreas de negócio. <http://www.sonae.pt/pt/sonae/areas-de-negocio/>.
- Vanelslander, Thierry, Lieven Deketele e Dennis Van Hove. 2013. "Commonly used e-commerce supply chains for fast moving consumer goods: comparison and suggestions for improvement." *International Journal of Logistics Research and Applications* no. 16 (3):243-256.
- Vangkilde, Mads. 2005. *Opportunity and Implications of Grocery E-commerce*. Institut for Afsætningsøkonomi, Copenhagen Business School.

ANEXO A: Principais modelos de negócio para o comércio eletrónico B2B

BUSINESS MODEL	VARIATIONS	EXAMPLES	DESCRIPTION	REVENUE MODEL
Portal	Horizontal/General	Yahoo AOL MSN	Offers an integrated package of content and content-search, services news, e-mail, chat, music downloads, video streaming, calendars, etc. Seeks to be a user's home base	Advertising, subscription fees, transaction fees
E-tailer	Vertical/Specialized (Vortal)	Sailnet	Offers services and products to specialized marketplace	Same
	Search	Google Ask.com	Focuses primarily on offering search services	Advertising, affiliate referral
	Virtual Merchant	Amazon	Online version of retail store, where customers can shop at any hour of the day or night without leaving their home or office	Sales of goods
	Bricks-and-clicks	Walmart.com Sears.com	Online distribution channel for a company that also has physical stores	Same
	Catalog Merchant	LLBean.com LillianVernon.com	Online version of direct mail catalog	Same
	Manufacturer-direct	Dell.com Mattel.com Sony.com	Manufacturer uses online channel to sell direct to customer	Same
Content Provider		WSJ.com Sportline.com CNN.com ESPN.com RealRhapsody	Information and entertainment providers such as newspapers, sports sites, and other online sources that offer customers up-to-date news and special interest how-to guidance and tips and/or information sales	Advertising, subscription fees, affiliate referral fees
Transaction Broker		E-Trade Expedia Monster Travelocity Hotels.com Orbitz	Processors of online sales transactions, such as stockbrokers and travel agents, that increase customers' productivity by helping them get things done faster and more cheaply	Transaction fees
Market Creator		eBay Priceline	Web-based businesses that use Internet technology to create markets that bring buyers and sellers together	Transaction fees
Service Provider		VisaNow.com xDrive.com Linklaters BlueFlag	Companies that make money by selling users a service, rather than a product	Sales of services
Community Provider		iVillage Friendster MySpace Facebook About.com	Sites where individuals with particular interests, hobbies, common experiences, or social networks can come together and "meet" online	Advertising, subscription, affiliate referral fees

Adaptado de: Laudon e Traver (2009)

ANEXO B: Tela de modelo de negócio

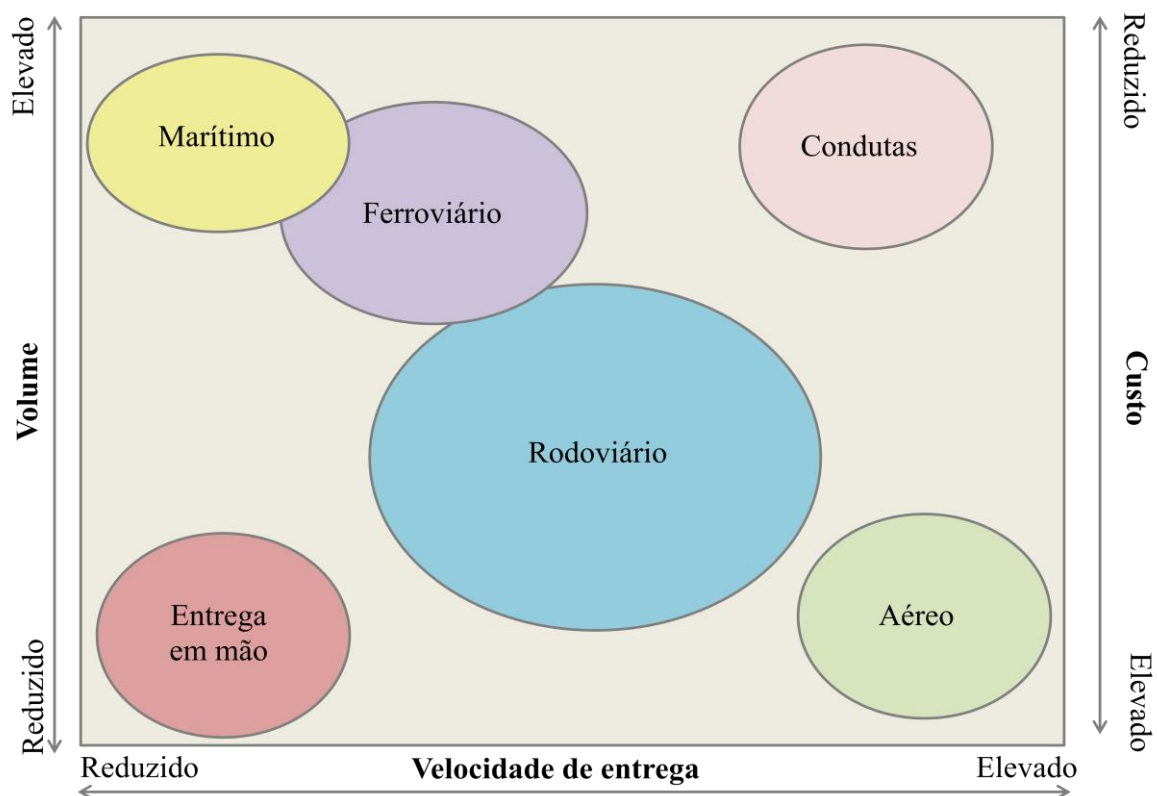


Fonte: Osterwalder, Pigneur e Rocha (2010)

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners Who can our key partners help us do? Who can our key partners help us do? Which key resources are we acquiring from partners? Which key activities do partners perform? Which key resources do partners provide? Which key activities do partners perform? Which key resources do partners provide?	Key Activities What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Our customer relationships? Our revenue streams?	Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?	Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect to have with us? Which ones have we established? How do we help improve with the rest of our business model? How costly are they?	Customer Segments Who are we creating value for? Who are our most important customers? Who are our most important customers? Who are our most important customers? Who are our most important customers?	
	Key Resources Which key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Our customer relationships? Our revenue streams?		Channels Through which channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them today? How are we reaching them tomorrow? Which ones are most cost-effective? Which ones are most profitable? How do we help improve with the rest of our business model? How costly are they?		
Cost Structure What are the most important costs incurred in our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?		Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what are they currently paying? How are they currently paying? How much does each customer pay? How much does each customer pay? How much does each customer pay?			

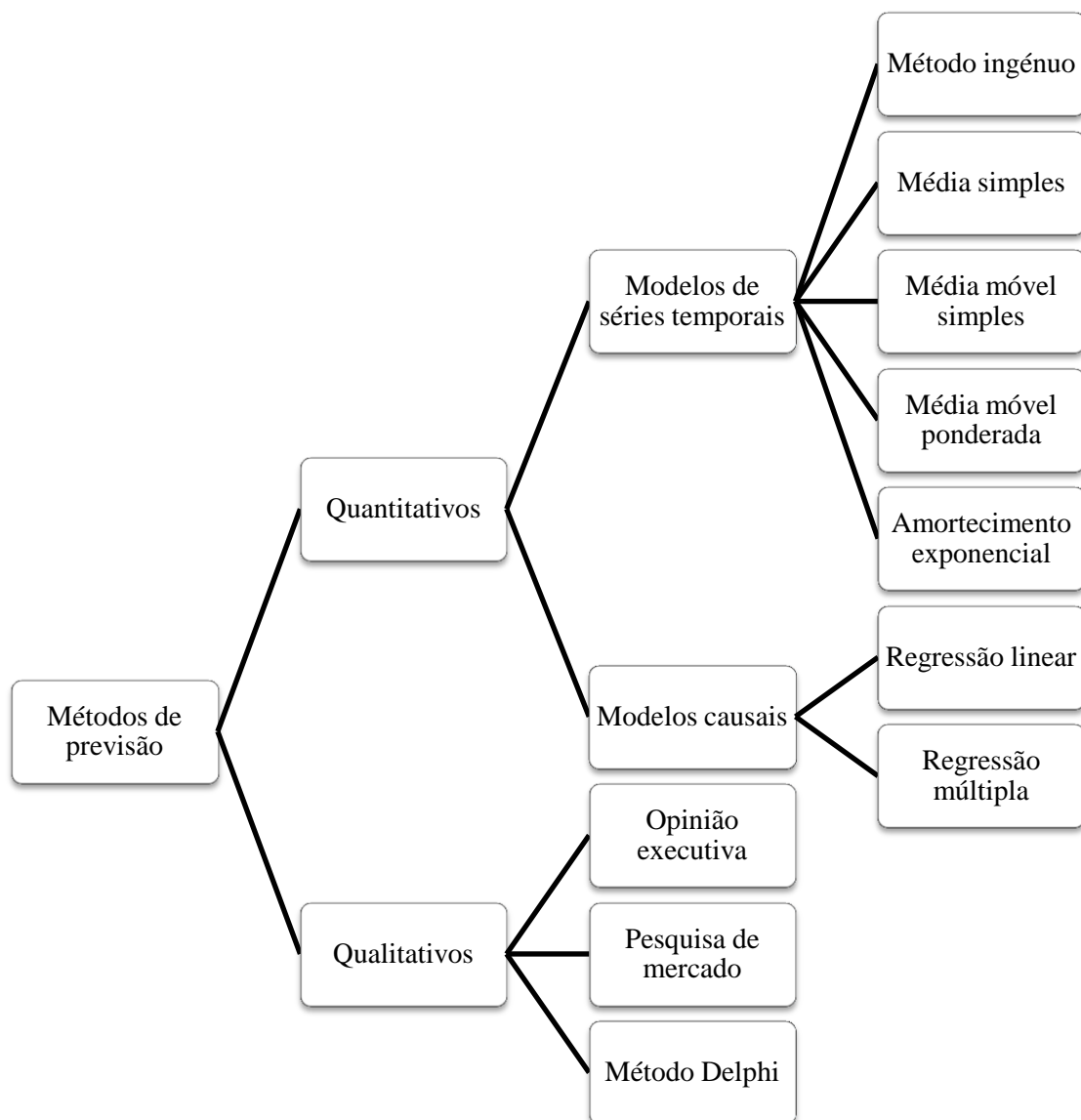
Fonte: Osterwalder, Pigneur e Rocha (2010)

ANEXO C: Comparação entre os principais meios de transporte



Fonte: Jacobs e Chase (2011)

ANEXO D: Métodos de previsão



Adaptado de: Reid e Sanders (2013)

ANEXO E: Análise da concorrência *online* do COL em Portugal continental

Lentes de contacto	Lead Time entrega (dias úteis)	Taxa entrega	Meios pagamento
Continente Online	10	€4	Cheque, Cartão Crédito
Lentesdecontacto365	Depende enc.	Depende enc.	MB, Transf. Banc, Cartão Crédito
Lentesdecontacto.pt	5-6	€5	MB, Transf. Banc, Cartão Crédito
Optica Iberica	Depende enc.	€4,50 (cartão crédito ou PayPal), €2,95 (transferência bancária), €4,90 (cobrança).	Transf. Banc, Cartão Crédito, Paypal, Contra-entrega
We Love Lenses	Normal: 3-6 Expresso: <2	Normal: €5 (por cada caixa de solução de lentes) e Grátis (restantes) Expresso: €23,5 (por 0,5 kg) e €5 (por cada 0,5 kg adic)	Cartão Crédito e Débito, Paypal
Mood Optic	1-3	€2,9 (0,1-0,5kg) e €5 (0,5-2kg)	MB, Transf. Banc, Cartão Crédito, Paypal, Contra-entrega

Manuais escolares	Lead Time entrega (dias úteis)	Taxa entrega	Meios pagamento
Continente Online	1-2 (a partir da receção do fornecedor)	€5 (9h-18h) €6 (18h-22h) €4 (Pick Me)	MB (€1 Pick Me), Ref MB, Cheque, Cartão Crédito
WOOK	Depende enc.	Depende enc.	Cartão de crédito, Multibanco, MB Phone, Cheque Estudante/ Ticket Ensino, SafetyPay
Leya Online	5 a 15 após expedição	N/A	Cartão de Crédito e Multibanco

Brinquedos	Lead Time entrega (dias úteis)	Taxa entrega	Meios pagamento
Continente Online	7-10	€3	MB, Cheque, Cartão Crédito, Cartão Continente
Imaginarium	17 (só Funchal)	€7 (<€150) Grátis (>€150)	Paypal, Cartão Crédito
Toys “R” Us	Depende enc.	Depende enc.	Cartão Crédito, Paypal, Cartão oferta Toys’R’us
Fisher-Price	N/A	N/A	N/A
Amazon	N/A	N/A	N/A
El Corte Inglés	3	Depende enc.	Cartão ELI, Cartão Crédito, MB, Dinheiro

Bilhetes	Lead Time entrega (dias úteis)	Taxa entrega	Meios pagamento
Continente Online	5	€3	MB e Cheque, Cartão Crédito, Cartão Continente
Alguns concorrentes (Worten, TicketLine)	Depende enc.	Depende enc.	Depende enc.
COL distingue-se pela sua forte proposta de valor: oferece sempre, pelo menos, 25% do valor em cartão enquanto todos os concorrentes vendem os bilhetes ao mesmo preço.			

	Well's	Lead Time entrega (dias úteis)	Taxa entrega	Meios pagamento
Saúde	Aveirofarma	Até 5	€3-€44 (varia com os kg)	MB, Tranf. Bancária
	eCoryPharma	3-5	€2,95 (<€65) Grátis (>€65)	MB, Tranf. Bancária, Paypal, Cartão Crédito, Contra-entrega
	Eneturel	Até 5 (<2kg) Até 15 (>2kg)	€3-€44 (varia, <€140) Grátis (>€140)	MB, Tranf. Bancária, Paypal, Cartão Crédito, Contra-entrega
Beleza	Skin	Até 5	Depende enc. Grátis (>€60 e <2kg)	MB, Paypal, Cartão Crédito
	O Boticário	4-5 (Funchal)	Grátis (>€40)	MB, Tranf. Bancária, Paypal, Cartão Crédito
	KIKO	6-7	€9,9 (<€49) Grátis (>€49)	Paypal, Cartão Crédito, Contra-entrega (€3,9)
	Ebay	N/A	N/A	Paypal, Propay, Skrill, Cartão Crédito

Vinhos	Lead Time entrega (dias úteis)	Taxa entrega	Meios pagamento
OnWine	2-3 (sem entrega domicílio – recolha no transitário)	€ 26,55 (<10kg) + €2 (por cada kg adicional)	Paypal, Cartão Crédito, MB
Garrafeira Nacional	3	Depende enc.	Transf. bancária, MB, Paypal
Wine o'Clock	Depende enc.	Depende enc.	Visa, transf. bancária, contra-entrega
Vinho Web	N/A	N/A	N/A
Estado Líquido	3	Depende enc.	Transf. bancária, MB, cartão crédito e débito (via Unicre e PayPal)
Adega Portuguesa	2	Depende enc.	Paypal
Portugal Wine Room	8-9	N/A	Multibanco, Cartão de Crédito, Cartão de Débito, Paypal, Transf. Bancária, Boleto, Hipay, Outros

<i>Baby Care</i>	Lead Time entrega (dias úteis)	Taxa entrega	Meios pagamento
La Redoute	N/A	€ 4,99	Cartão Crédito, Paypal, MB, Cartão LaRedoute+, Contra-entrega (€4,99)
El Corte Inglés	3	Depende enc.	Cartão Crédito ELI, Cartão Crédito, MB, Dinheiro
Fisher-price	N/A	N/A	N/A
Vertbaudet	N/A	€ 4,99	Cartão Crédito, Paypal, MB, Cartão Vertbaudet, Contra-entrega (€5,99)

<i>Pet Care</i>	Lead Time entrega (dias úteis)	Taxa entrega	Meios pagamento
TiendAnimal	12-20	Depende enc.	Contra-entrega, Paypal, Transf. Bancária, Cartão Crédito
GolpPet	Depende enc.	Depende enc.	Transf. Bancária, Contra-entrega, PayPal, MB
Lojadosanimais.net	N/A	N/A	MB, Transf. Bancária
Puppy Care	N/A	N/A	N/A
Pet Rações	N/A	N/A	N/A
Mypetshop	7	N/A	N/A
Vida Animal	N/A	2,9 (<0,5kg), 5 (0,5-2kg), 10,5 (2-5kg), 13 (5-10kg), 20 (10-15kg), 25 (15-20kg)	Transf. Bancária e Contra-entrega

ANEXO F: Determinação dos dados para o modelo de regressão

<i>Lojas</i>	<i>Densidade populacional</i>	<i>População</i>	<i>Ganho médio mensal</i>	<i>Poder de compra</i>	<i>Taxa de desemprego</i>	<i>Vendas anuais</i>
<i>Unidades</i>	<i>(n° hab/km²)⁷</i>	<i>(n° hab)⁸</i>	<i>(€)⁹</i>	<i>(%)¹⁰</i>	<i>(%)¹¹</i>	-
Albufeira	286,9	40828	914	102,83	17,15	0,071
Amadora	7388,7	175136	1249	105,74	14,96	0,334
Cascais	2134,7	206479	1172	132,01	12,05	0,213
Coimbra	442,6	143396	1056	131,69	10,14	0,173
Seixal	1677,9	158269	1139	94,13	14,08	0,261
Grande Porto	1578,8	1287282	1114	111,28	16,42	0,835
Guimarães	655,7	158124	816	85,78	14,26	0,152
Lisboa	6324,7	547733	1576	216,88	11,84	1,000
Loures	1223,0	205054	1109	102,38	12,89	0,271
Montijo	150,2	51222	976	103,97	13,16	0,113
Oeiras	3765,3	172120	1721	193,7	10,75	0,454
Viseu	195,4	99274	898	96,11	11,67	0,012
Covilhã	92,1	51797	841	84,58	14,33	0,018

Pressupostos:

- Por razões de confidencialidade, os valores do volume de vendas foram normalizados;
- Foram utilizados dados de 2013 para as vendas reais anuais e dos Censos de 2011 para as variáveis densidade populacional, número de habitantes, ganho médio mensal, poder de compra e taxa de desemprego;
- A região do Grande Porto e o município de Lisboa são servidos por duas lojas cada (Grande Porto: lojas Arrábida e Gaia; Lisboa: lojas Colombo e Telheiras): estas quatro lojas foram agregadas em duas para efeitos de previsão.

⁷http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000009&contexto=bd&seITab=tab2 [quadro extraído a 06-03-2014]

⁸http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_indicador&contexto=ind&indOcorrCod=0006350&seITab=tab10 [quadro extraído a 06-03-2014]

⁹http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001982&contexto=bd&seITab=tab2 [quadro extraído a 06-03-2014]

¹⁰<http://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118>

¹¹http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006733&contexto=bd&seITab=tab2 [quadro extraído a 14-04-2014]

ANEXO G: *Outputs* dos modelos de regressão obtidos pelos métodos *Stepwise*, *Backward* e *Forward*

Regressão (Método *Stepwise*)

Variáveis Inseridas/Removidas ^a			
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	nº habitantes		Em Etapas (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido <= ,050, Probabilidade de F a ser removido >= ,100).
2	poder compra		Em Etapas (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido <= ,050, Probabilidade de F a ser removido >= ,100).
3	densidade populacional		Em Etapas (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido <= ,050, Probabilidade de F a ser removido >= ,100).

a. Variável Dependente: real norm

Variáveis excluídas ^a						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade
						Tolerância
1	densidade populacional	,482 ^b	3,886	,003	,776	,956
	ganho médio mensal	,529 ^b	4,997	,001	,845	,941
	taxa desemprego	-,246 ^b	-1,332	,212	-,388	,920
	poder compra	,537 ^b	5,351	,000	,861	,949
2	densidade populacional	,261 ^c	2,754	,022	,676	,641
	ganho médio mensal	,240 ^c	1,122	,291	,350	,204
	taxa desemprego	,163 ^c	1,278	,233	,392	,554
3	ganho médio mensal	-,050 ^d	-,226	,827	-,080	,133
	taxa desemprego	,078 ^d	,705	,501	,242	,493

a. Variável Dependente: real norm

b. Preditores no Modelo: (Constante), nº habitantes

c. Preditores no Modelo: (Constante), nº habitantes, poder compra

d. Preditores no Modelo: (Constante), nº habitantes, poder compra, densidade populacional

Resumo do modelo^d

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,795 ^a	,631	,598	,191894123118251	
2	,951 ^b	,905	,885	,102400071021759	
3	,974 ^c	,948	,931	,079514759580632	,998

a. Preditores: (Constante), n° habitantes

b. Preditores: (Constante), n° habitantes, poder compra

c. Preditores: (Constante), n° habitantes, poder compra, densidade populacional

d. Variável Dependente: real norm

Regressão (Método *Backward*)

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	taxa desemprego, densidade populacional, n° habitantes, poder compra, ganho médio mensal ^b		Inserir
2		ganho médio mensal	Retroceder (critério: Probabilidade de F a ser removido >= ,100).
3		taxa desemprego	Retroceder (critério: Probabilidade de F a ser removido >= ,100).

a. Variável Dependente: real norm

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Variáveis excluídas^a

variáveis exclusivas						
Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade	
					Tolerância	
2	ganho médio mensal	-,032 ^b	-,138	,894	-,052	,131
3	ganho médio mensal	-,050 ^c	-,226	,827	-,080	,133
	taxa desemprego	,078 ^c	,705	,501	,242	,493

a. Variável Dependente: real norm

b. Preditores no Modelo: (Constante), poder compra, n° habitantes, densidade populacional, taxa desemprego

c. Preditores no Modelo: (Constante), poder compra, n° habitantes, densidade populacional

Resumo do modelo^d

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,975 ^a	,951	,917	,087366302207615	
2	,975 ^b	,951	,927	,081834242183393	
3	,974 ^c	,948	,931	,079514759580632	,998

a. Preditores: (Constante), taxa desemprego, densidade populacional, nº habitantes, poder compra, ganho médio mensal

b. Preditores: (Constante), taxa desemprego, densidade populacional, nº habitantes, poder compra

c. Preditores: (Constante), densidade populacional, nº habitantes, poder compra

d. Variável Dependente: real norm

Regressão (Método *Forward*)

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	nº habitantes		Avançar (Critério: Probabilidade de F a ser inserido <= ,050)
2	poder compra		Avançar (Critério: Probabilidade de F a ser inserido <= ,050)
3	densidade populacional		Avançar (Critério: Probabilidade de F a ser inserido <= ,050)

a. Variável Dependente: real norm

Variáveis excluídas^a

Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade
						Tolerância
1	densidade populacional	,482 ^b	3,886	,003	,776	,956
	ganho médio mensal	,529 ^b	4,997	,001	,845	,941
	taxa desemprego	-,246 ^b	-1,332	,212	-,388	,920
	poder compra	,537 ^b	5,351	,000	,861	,949
2	densidade populacional	,261 ^c	2,754	,022	,676	,641
	ganho médio mensal	,240 ^c	1,122	,291	,350	,204
	taxa desemprego	,163 ^c	1,278	,233	,392	,554
3	ganho médio mensal	-,050 ^d	-,226	,827	-,080	,133
	taxa desemprego	,078 ^d	,705	,501	,242	,493

a. Variável Dependente: real norm

b. Preditores no Modelo: (Constante), nº habitantes

c. Preditores no Modelo: (Constante), nº habitantes, poder compra

d. Preditores no Modelo: (Constante), nº habitantes, poder compra, densidade populacional

Resumo do modelo^d

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,795 ^a	,631	,598	,191894123118251	
2	,951 ^b	,905	,885	,102400071021759	
3	,974 ^c	,948	,931	,079514759580632	,998

a. Preditores: (Constante), nº habitantes

b. Preditores: (Constante), nº habitantes, poder compra

c. Preditores: (Constante), nº habitantes, poder compra, densidade populacional

d. Variável Dependente: real norm

ANEXO H: Output do modelo de regressão final**Variáveis Inseridas/Removidas^a**

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	poder compra, nº habitantes, densidade populacional ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: real norm

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança	
					Alteração de R quadrado	Alteração F
1	,974 ^a	,948	,931	,079514759580632	,948	54,930

Resumo do modelo^b

Modelo	Estatísticas de mudança			
	df1	df2	Sig. Alteração F	Durbin-Watson
1	3	9	,000	,998

a. Preditores: (Constante), poder compra, nº habitantes, densidade populacional

b. Variável Dependente: real norm

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	1,042	3	,347	54,930	,000 ^b
Resíduo	,057	9	,006		
Total	1,099	12			

a. Variável Dependente: real norm

b. Preditores: (Constante), poder compra, nº habitantes, densidade populacional

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t
	B	Erro Padrão	Beta	
(Constante)	-,259	,076		-3,405
1 densidade populacional	3,286E-5	,000	,261	2,754
nº habitantes	5,879E-7	,000	,653	8,340
poder compra	,003	,001	,386	4,065

Coeficientes^a

Modelo	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade
		Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
(Constante)	,008				
1 densidade populacional	,022	,627	,676	,209	,641
nº habitantes	,000	,795	,941	,633	,940
poder compra	,003	,689	,805	,308	,637

Coeficientes^a

Modelo		Estatísticas de colinearidade
		VIF
(Constante)		
1 densidade populacional		1,559
nº habitantes		1,064
poder compra		1,570

a. Variável Dependente: real norm

Correlações de coeficiente^a

Modelo		poder compra	nº habitantes	densidade populacional
1	Correlações	poder compra	1,000	-,128
		nº habitantes	-,128	1,000
		densidade populacional	-,574	-,097
	Covariâncias	poder compra	4,988E-7	-6,393E-12
		nº habitantes	-6,393E-12	4,969E-15
		densidade populacional	-4,834E-9	-8,163E-14
				1,424E-10

a. Variável Dependente: real norm

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	densidade populacional	nº habitantes
1	1	3,096	1,000	,01	,03	,04
	2	,494	2,504	,00	,13	,90
	3	,374	2,875	,07	,56	,06
	4	,036	9,254	,92	,28	,00

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Proporções de variância
		poder compra
1	1	,01
	2	,01
	3	,01
	4	,98

a. Variável Dependente: real norm

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Valor previsto	,017464496195316	,893638432025909	,300507195118535	,294660796351982
Valor Previsto Padrão	-,961	2,013	,000	1,000
Erro padrão do valor previsto	,024	,078	,040	,019
Valor previsto ajustado	,017323188483715	1,529019236564636	,375107369251856	,435963920988138
Resíduo	-,098566353321075	,106361545622349	,000000000000000	,068861801772640
Resíduo Padronizado	-1,240	1,338	,000	,866
Resíduos Estudantizados	-2,051	2,052	-,180	1,276
de Estud.	-,693982362747192	,250267803668976	-,074600174133321	,250669706904795
Resíduos deletados Estudantizados	-2,650	2,652	-,217	1,508
Mahal. Distância	,146	10,484	2,769	3,636
Distância de Cook	,000	18,102	2,130	5,250
Valor de ponto alavanca centralizado	,012	,874	,231	,303

a. Variável Dependente: real norm

Gráficos

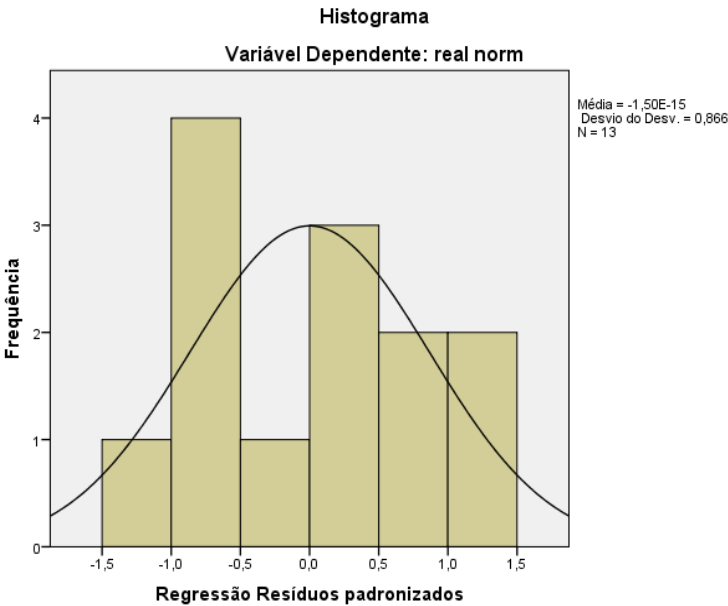
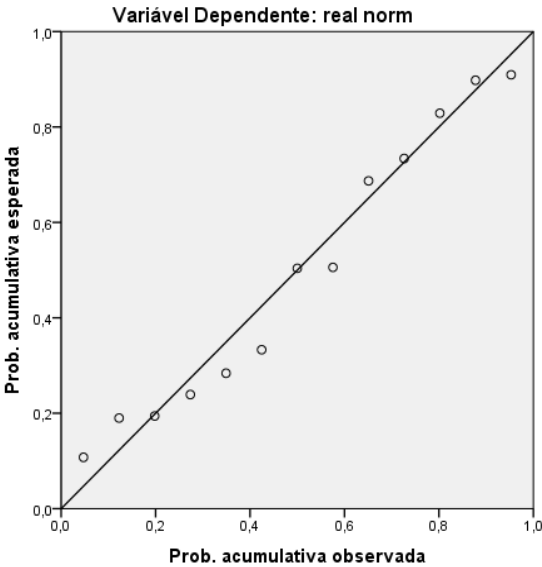
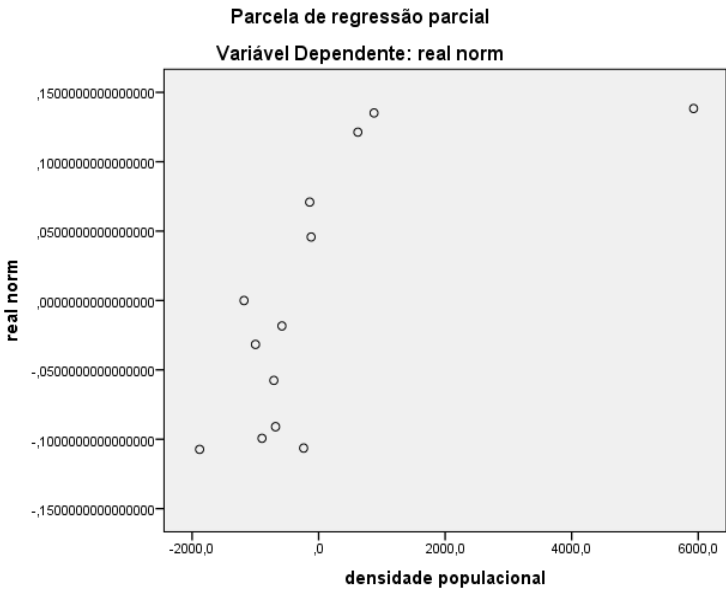
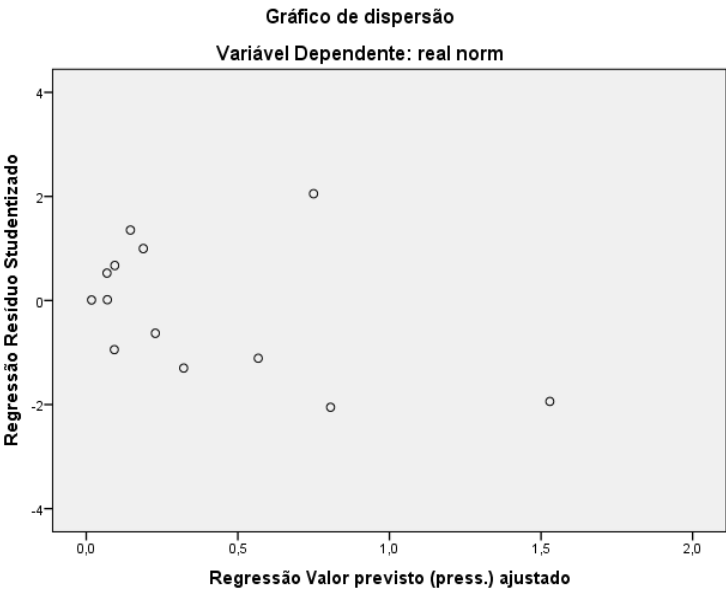
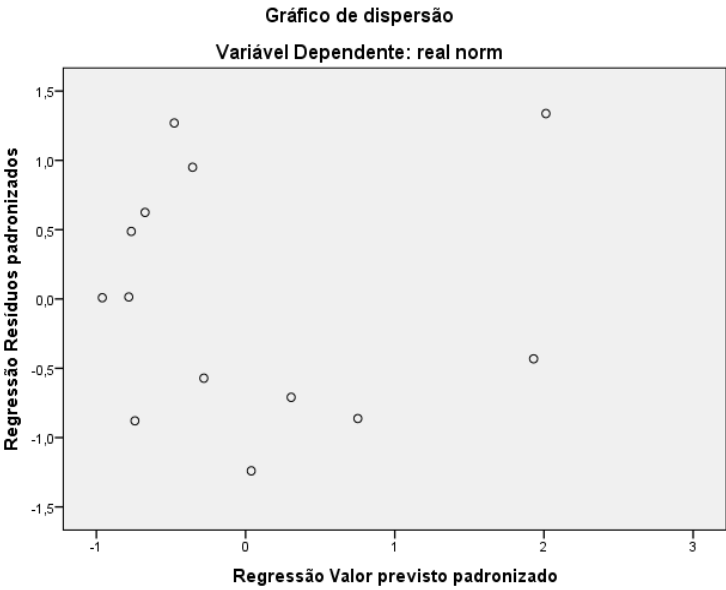
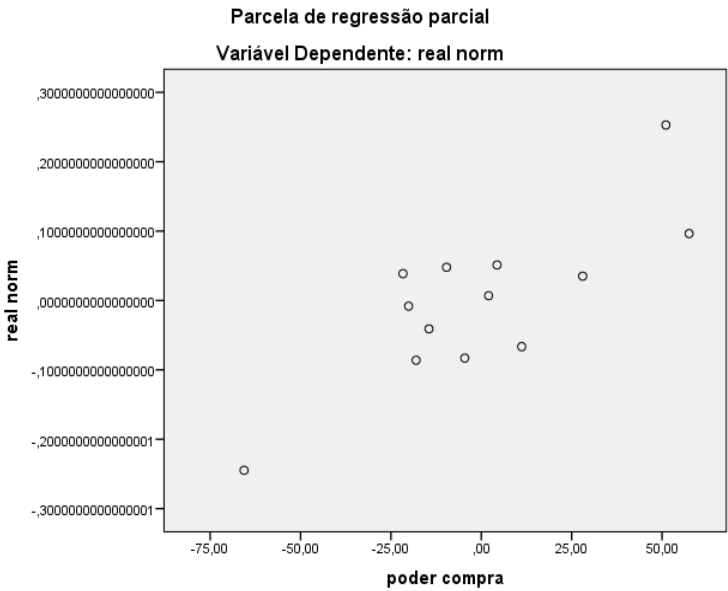
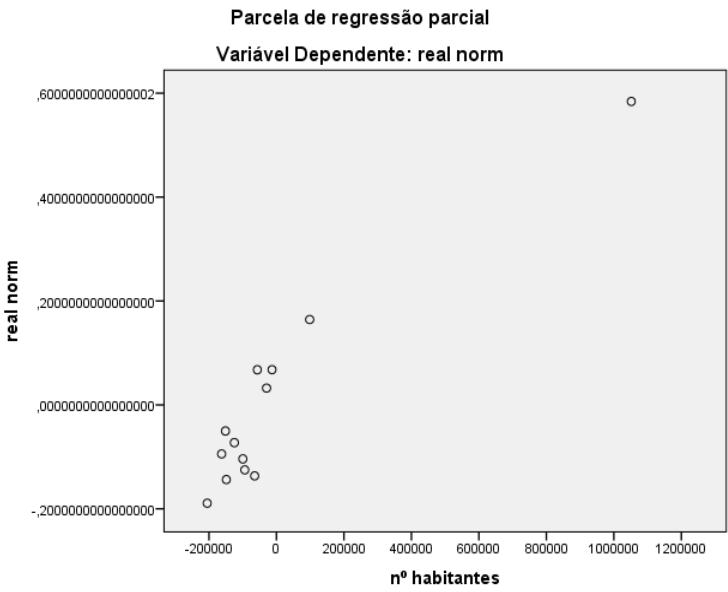


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados







ANEXO I: *Output* do teste de Pesaran-Pesaran

Regressão

Advertências

Nenhuma variável foi inserida na equação .

ANEXO J: Output dos testes de normalidade**Explorar**

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Unstandardized Residual	,152	13	,200 [*]	,935	13	,394

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Testes Não Paramétricos

Estatísticas descritivas					
	N	Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
Unstandardized Residual	13	,0000000	,06886180	-,09857	,10636

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra			Unstandardized Residual
N			13
Parâmetros normais ^{a,b}	Média		,0000000
	Erro Desvio		,06886180
Diferenças Mais Extremas	Absoluto		,152
	Positivo		,152
	Negativo		-,098
Estatística de teste			,152
Significância Sig. (2 extremidades)			,200 ^{c,d}

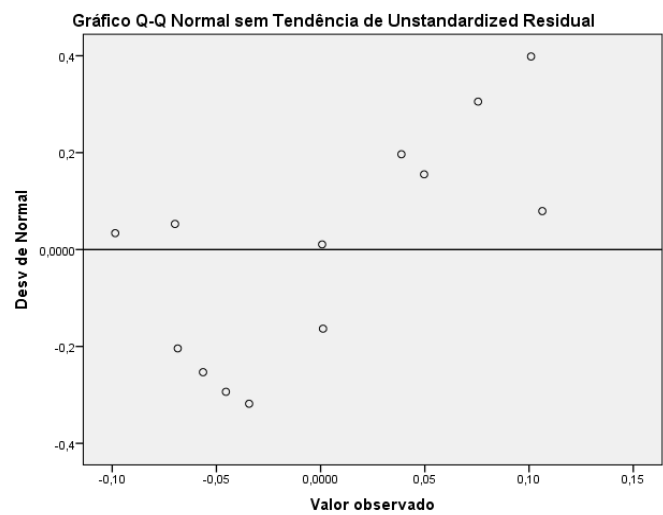
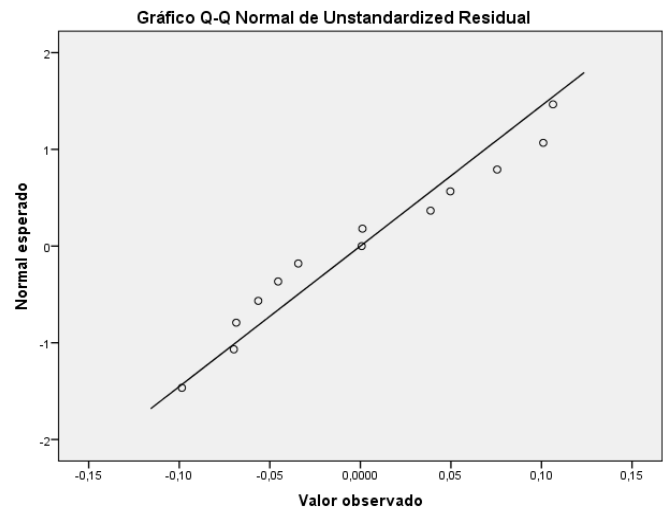
a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

Unstandardized Residual



ANEXO L: Relatório realizado após o Beliefs Audit



**MODELO CONTINENTE,
S.G.P.S., S.A.**
Rua João Mendonça, n.º 529
4464-501 Senhora da Hora, Matosinhos
Portugal

Report Belifs Audit

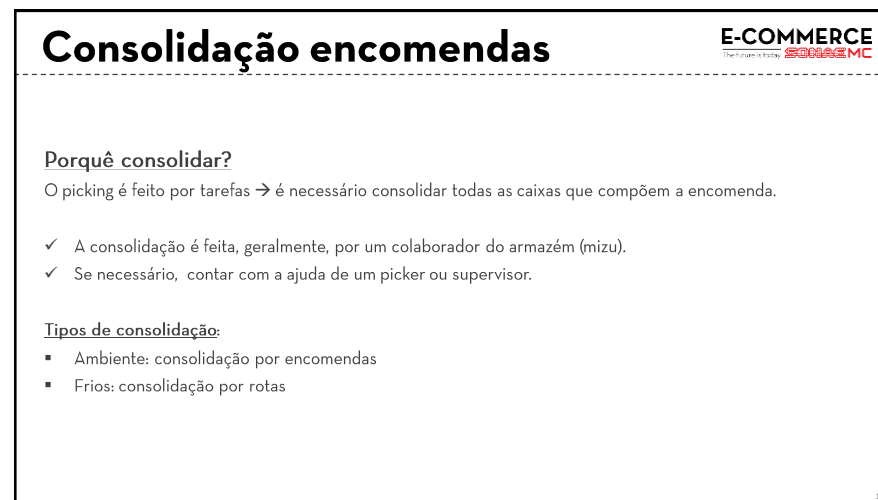
Título do BA:	Expansão COL Madeira
---------------	----------------------

BA nº:	1	Data:	2014-04-24	Local:	Matosinhos
--------	---	-------	------------	--------	------------

Participantes:	Carolina Correia, Pedro Santos (diretor de operações <i>e-commerce</i>), Pedro Pinto (diretor de negócio <i>e-commerce</i>), Liliana Azevedo e Clara Neves (departamento de <i>Marketing</i> digital)
Como foi realizado:	<ul style="list-style-type: none"> Realização de um debate/discussão acerca do tema de expansão do Continente Online para a Madeira Convite de membros de outras áreas funcionais da empresa para participar nas discussões Compilação da informação num <i>report</i> que vai ser partilhado com todos os participantes
O que foi discutido:	<ul style="list-style-type: none"> Exequibilidade da entrada do COL na Madeira Viabilidade das hipóteses de entrada no mercado Viabilidade dos serviços adicionais: <i>Click&Pick</i> e <i>Click&Drive</i>
Ata sucinta:	<p><u>Começar a vender apenas não alimentar?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Difícil comunicação para os clientes Comunicação deve ser bem pensada para cada negócio. <p><u>Considerar período de experiência?</u></p> <p>Experiência semelhante com operação Algarve (vender só no verão)?</p> <ul style="list-style-type: none"> Difícil comunicar este conceito; Não seria possível concluir se as vendas no resto do ano corresponderiam esse período de experimentação. <p>Experiência com gama parcial (por ex, apenas NA)?</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicação forte é difícil para venda de gama parcial: “Continente já está na Madeira” tem impacto, mas é enganador e frustrante quando não virem os produtos alimentares no <i>site</i>. <p>Experiência com Alimentar sem temperatura controlada e LT=4dias?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – Seria necessário ainda ter uma carrinha na Madeira para fazer a distribuição na ilha; – Teste sem operação não é possível. <p>Proposta: período de teste em loja sem operação nossa, mas da loja.</p> <ul style="list-style-type: none"> – E comunicação? Aproveitar campanha de manuais escolares para comunicar entrada de alimentar? Comunicação direta e discreta a clientes registados no <i>site</i>? Compensa se nº de clientes registados face ao potencial for significativo. <p><u>Click&Pick na Madeira?</u></p> <p>Ponto-chave para CP funcionar é:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Localização, razão de “insucesso” no continente? – Volume, que no início não existir (como custos de implementação são baixos, se volume compensar, implementa-se). <p><u>Taxas de entrega distintas?</u></p> <p>Com custos mais elevados de distribuição para a Madeira devido às suas especificidades insulares, devem ser consideradas diferentes taxas de entrega relativamente ao continente, se a proposta de valor assim o exigir.</p>
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não considerar período de experiência; ▪ Não considerar serviços adicionais numa fase inicial, como <i>Click&Pick</i> e <i>Click&Drive</i>; ▪ Considerar taxas de entrega diferenciadas se necessário; ▪ Venda de ambas as gamas, abertura de operação alimentar na Madeira e forte comunicação para marcar posição de <i>first-mover</i> na região OU expedição de gama não alimentar com comunicação moderada, de forma a ganhar perceção real do mercado, para, mais tarde, abrir operação alimentar.

ANEXO M: Apresentações para ações de formação dos colaboradores da operação alimentar na Madeira



Consolidação encomendas

E-COMMERCE
The future is today. **SODACMC**

Frio positivo e negativo

1º Passo: Transportar caixas do Mizumashi para as zonas próprias no armazém, de acordo com a tipologia de caixa.

- A. Colocar os lotes diretamente na câmara apropriada, se for o mizu a transportar as caixas;
- B. Deixar os lotes na zona de recurso respetiva, caso contrário.



4

Consolidação encomendas

E-COMMERCE
The future is today. **SODACMC**

Frio positivo e negativo

Nas zonas de recurso:

(distintas para frio positivo e negativo)



5

Consolidação encomendas

E-COMMERCE
The future is today. **SODACMC**

Frio positivo e negativo

Nas câmaras:



Em espaços mais pequenos, sem estantes, as encomendas são organizadas em "grupo".
Em espaços maiores, as encomendas são organizadas em estantes.

Exemplo: encomendas organizadas em grupo



6

Consolidação encomendas

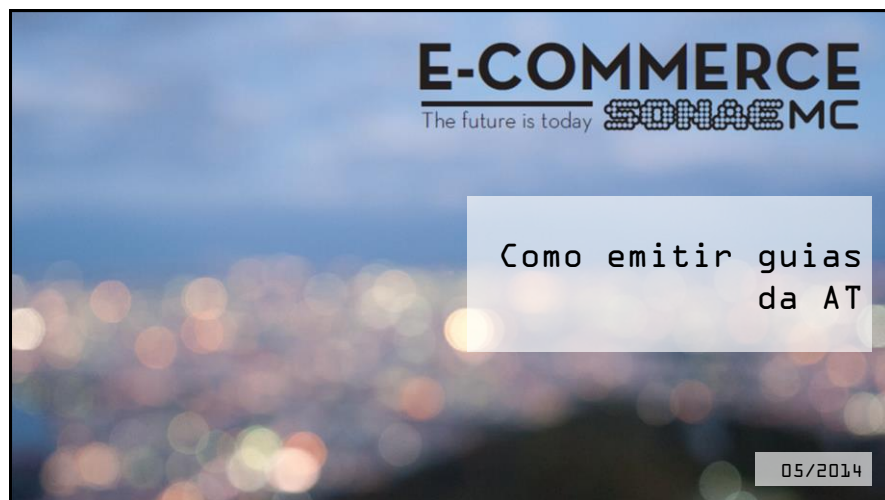
E-COMMERCE
The future is today. **SODACMC**

Contagem volumes

Último Passo:

Fazer contagem de volumes ao turno para garantir que todas as encomendas têm os volumes corretos (para ambiente e frio)!

7



Guia da AT

E-COMMERCE
The future is today **SONAEMC**

Comunicação via site

Quando fazer?

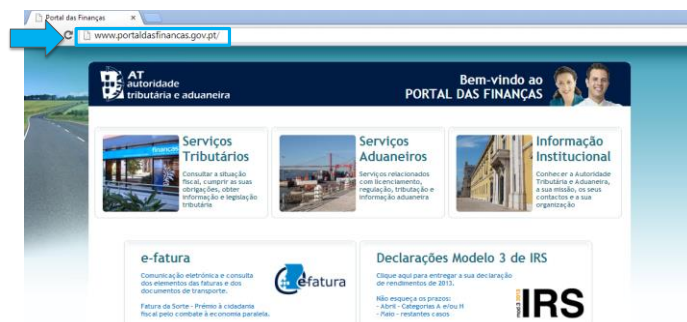
- Quando ocorrerem problemas com o BackOffice e não for possível emitir faturas (também usadas como guias de transporte).
- Na venda de produtos para entidades externas (ex: reagendamentos necessitam de uma nova guia de transporte, fatura já não aplicável).

9

Aceder ao site da AT

E-COMMERCE
The future is today **SONAEMC**

Aceder ao Portal das Finanças via Web ou Sonaecircle



10

Aceder ao site da AT

E-COMMERCE
The future is today **SONAEMC**

Clicar em "e-fatura"

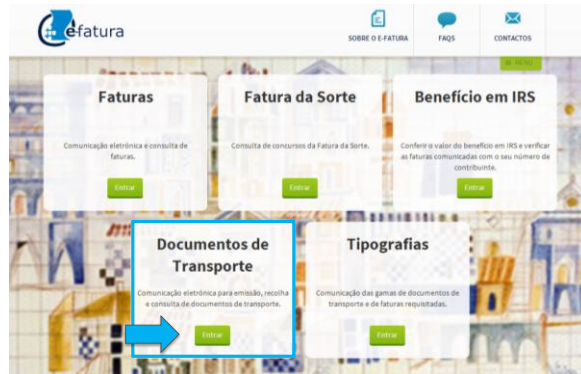


11

Aceder ao site da AT

E-COMMERCE
The future is today. **SODAE MC**

Clicar em “Documentos de Transporte”

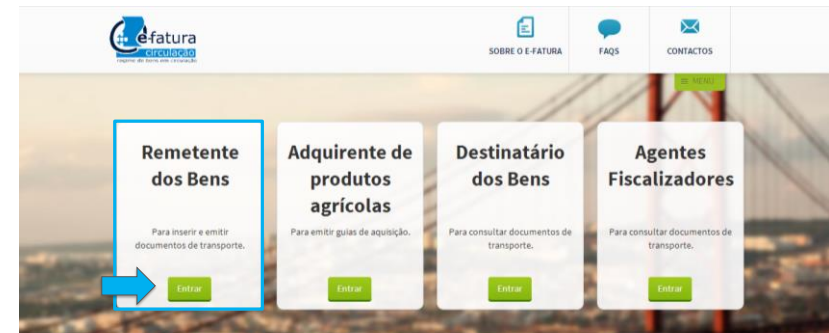


12

Aceder ao site da AT

E-COMMERCE
The future is today. **SODAE MC**

Clicar em “Remetente dos Bens”

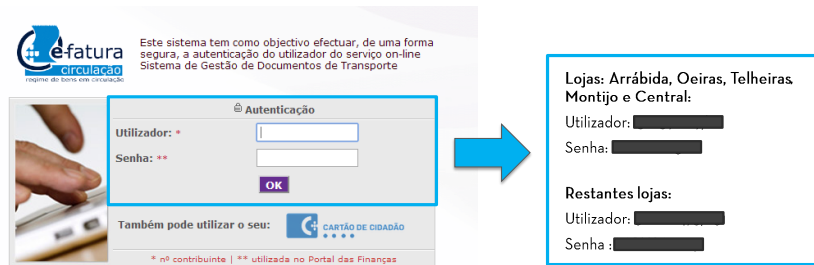


13

Fazer login

E-COMMERCE
The future is today. **SODAE MC**

Preencher os dados de login (fornecidos pelo departamento fiscal)



14

Preencher questionário

E-COMMERCE
The future is today. **SODAE MC**

Clicar em “Emissão de Documentos de Transporte”



15

Preencher questionário

E-COMMERCE
The future is today. **SODAE MC**

Preencher os campos da guia

1º - Selecionar tipo de destinatário

- No caso de transferência de ativos entre lojas: "Destinatário determinado, sujeito passivo"
- No caso de clientes finais: "Destinatário não sujeito passivo"

2º - Selecionar tipo de documento

- "Guia de transporte"
- "Guia de movimentação de ativos próprios"

3º - Inserir dados do destinatário

Quando se aplica, usar o formato indicado no campo de texto.

Emitir Documentos de Transporte

Sr. Remetente, deve utilizar esta funcionalidade para emitir os documentos de transporte

1º Tipo de Destinatário

2º Tipo de documento

Remetente

NIF Nome/Firma

990003475 MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS SA

Sede/Domicílio C. Postal

RUA JOÃO MENDONÇA N 505 4454-503

Localidade

SENHORA DA HORA

3º Destinatário

NIF Nome/Firma

Sede/Domicílio C. Postal

XXXX-YYYY

Localidade

Preenchimento automático

16

Preencher questionário

E-COMMERCE
The future is today. **SODAE MC**

Preencher os campos da guia

1º - Inserir dados do local de carga

2º - Inserir dados do local de descarga

3º - Inserir dados dos bens a transportar

Na venda a entidades externas é obrigatório inserir o valor unitário dos produtos.

Local de Carga

Horário C. Postal

XXXX-YYYY

Localidade

Data Inicio Transporte Hora Inicio Transporte Matrícula

1911:55:00

Local de Descarga

Horário C. Postal

XXXX-YYYY

Localidade

Data Fim Transporte Hora Fim Transporte

1911:55:00

Bens

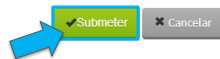
Designação	Quantidade	Unid.	Valor Unitário	Ref. Doc. Inicial	Adicionar Bem
Designação do bem	Quantidade	Unid.	0,00	Nº Doc. inicial	Remover

17

Emitir documento

E-COMMERCE
The future is today. **SODAE MC**

Emitir documento de transporte



Clicar em "Ver documento" - irá aparecer a guia em formato PDF



Imprimir guia de transporte



18

Guias da AT

E-COMMERCE
The future is today. **SODAE MC**

Instruções finais

Atenção:
Esta guia de transporte tem que acompanhar a mercadoria!



Original e duplicado:
Juntar com a mercadoria

Triplcado:
Arquivar na operação
(tempo arquivação: 10 anos)



19

E-COMMERCE

The future is today

SONAE MC

Obrigado